

Philippe LEBRETON



pour prendre la PAROLE EN PUBLIC





ÉDITEUR DE SAVOIRS

Dessin : Olivier Prime

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-072834-3



Avant-propos

Les interventions orales d'un professionnel contribuent pour une large part à sa renommée. C'est sans doute pour cette raison qu'elles constituent également l'une des plus grandes sources de stress : que dire et comment ? Vais-je arriver à persuader et convaincre l'auditoire ? Et si on m'oppose des objections ? Comment vaincre mon trac ?

Le secret de la réussite est dans la préparation du discours et l'entraînement de l'intervenant. Les interventions les plus réussies sont souvent celles qui ont été préparées avec le plus de soin. Leur apparente improvisation ou spontanéité est toujours l'aboutissement d'un long travail !

Avec quelques clés, tout le monde peut donc réussir sa prise de parole en public, quelle qu'en soit la forme : présentation en réunion d'équipe, conférence devant une grande assemblée, animation d'une convention ou d'un séminaire, etc.

Au-delà des techniques de l'art oratoire, *Les 5 clés pour prendre la parole en public* donne quantité de conseils pour organiser son discours, le maîtriser et atteindre ses objectifs le jour J.

Commencez par répondre au quiz et vérifiez ainsi votre approche de l'exercice oral. Puis, au fil des pages, réunissez tous les ingrédients de votre futur succès. Vous avez en main 5 clés pour devenir un orateur à l'aise !

Les 5 clés pour prendre la parole en public propose :

- un quiz pour tester sa pratique de la prise de parole en public ;
- des outils immédiatement opérationnels pour structurer son discours ;
- des exemples et des conseils pour être à l'aise face à son auditoire ;
- des repères pour faire de chaque prise de parole un rendez-vous avec le succès.

Pour aller plus loin, rendez-vous sur le site du livre



www.csp.fr/livrePPP

Sommaire

3 Avant-propos

6 Quiz

9 Clé 1 Préparer son intervention

27 Clé 2 Rendre le discours percutant

47 Clé 3 Incarner son discours

61 Clé 4 Interagir avec l'auditoire

79 Clé 5 Préparer sa performance

94 Pour progresser encore

96 Bibliographie



Répondez par vrai ou faux aux affirmations suivantes.

1. Pour parler en public, mieux vaut maîtriser ses émotions.
2. Il est légitime d'avoir le trac avant une prise de parole.
3. Prendre la parole en public, c'est improviser en fonction de l'auditoire.
4. Pour fixer l'attention, il faut rester immobile derrière son pupitre.
5. Le plus important est de maîtriser le contenu de son intervention.
6. Si on a beaucoup de choses à dire, mieux vaut parler vite pour tenir le temps imparti.
7. Dans l'introduction, j'annonce l'objectif et le plan de mon intervention.
8. Il est utile de répéter plusieurs fois les messages-clés.
9. Utiliser exemples et anecdotes permet de mieux se faire comprendre.
10. S'il y a des silences, les participants pensent qu'on cherche ses mots.
11. Pour être écouté, il faut instruire son public, lui plaire et l'émouvoir.
12. Prendre la parole en public est inné.

Réponses

1. Faux, il convient au contraire de mettre de l'émotion dans ses propos pour toucher le cœur et la raison des interlocuteurs.

2. Vrai. Ce trac vous dit de mobiliser vos capacités pour donner le meilleur de vous-même. Si vous n'avez plus le trac, interrogez-vous sur votre motivation.

3. Faux. Il faut préparer le discours avec un fil conducteur et répéter, répéter… C'est seulement après tout ce travail qu'on a la matière pour improviser.

4. Faux. Donnez de la vie au discours, bougez de façon appropriée et considérez votre public en le regardant chaleureusement.

5. Faux. La maîtrise du discours est nécessaire mais insuffisante. La forme est souvent plus importante que le fond.

6. Faux. Modulez le rythme pour mieux faire passer vos messages.

7. Vrai. Vous indiquez ainsi la direction et l'itinéraire choisis.

8. Vrai. Si vous souhaitez faire retenir le message, répétez-le de différentes manières.

9. Vrai. Un langage imagé et visuel est bien plus percutant qu'un langage abstrait.

10. Faux. Le silence donne du relief à vos propos et permet aux auditeurs de digérer ce que vous dites.

11. Vrai. Cicéron, célèbre orateur romain, énonçait déjà ces trois règles de l'art oratoire au IIe siècle avant J.-C..

12. Faux. En travaillant et en se formant, chacun peut devenir un orateur performant. Ce livre vous y aidera !

...
INTRO
PLAN

Préparer son intervention

CLÉ 1



« La forme, c'est le fond qui revient à la surface. »

Victor Hugo

1. Se poser les bonnes questions

→ EN BREF

Chaque prise de parole est unique. Commencez par vous projeter dans la situation en vous posant trois séries de questions.

Qui sera l'auditoire ?

Une des pires expériences que puisse vivre un orateur est d'avoir le sentiment de parler dans le vide : les auditeurs sont là mais les propos leur passent « au-dessus de la tête ». Pour éviter cette situation, renseignez-vous sur l'auditoire.

Quelle est la composition de l'assemblée ?

- Qui sont les participants ?
- Quelles sont les relations entre ces participants ?
- Les avez-vous déjà rencontrés et si oui, dans quelles circonstances ?
- Pourquoi seront-ils présents ? En quoi sont-ils concernés par le sujet ?
- Qu'attendent-ils de vous ?

Comment « sentez-vous » cet auditoire ?

- Que savent déjà les participants sur le sujet ?
- Quel est leur degré d'expertise ?
- Quelles sont leurs attentes ?
- Quelles questions risquent-ils de poser ?

Quelles sont les prises de position sur le sujet ?

- Dans quel état d'esprit les participants viennent-ils (indifférent, favorable, hostile) ?
- Quels sont, pour chacun, les enjeux du sujet ?
- Quelles sont les motivations ? les besoins ?
- Quelles réactions peut-on prévoir ?
- Qui, dans la salle, peut constituer un appui ?
- Quelles sont les objections probables ? les résistances ? les questions ?

Ils l'ont dit

« Quoi que ce soit que l'on veuille persuader, il faut avoir égard à la personne à qui on en veut, dont il faut connaître l'esprit et le cœur, quels principes il accorde, quelles choses il aime. » Blaise Pascal

Quel est l'objectif de l'intervention ?

Définir par écrit l'objectif de l'intervention est un bon moyen de savoir où l'on veut emmener son auditoire.

- Qui a programmé cette intervention et pourquoi ?
- S'agit-il d'informer ? d'expliquer ? de convaincre ? de faire agir ?
- Quel résultat souhaitez-vous obtenir à la fin de cette intervention ?
- En quoi les participants sont-ils concernés par le sujet ? Quel intérêt ont-ils à vous écouter ?
- Qu'attendez-vous de l'auditoire ? Que souhaitez-vous qu'il fasse ?
- Si les participants doivent retenir une seule idée, quelle est-elle ?

Repère express

On appelle « take home message », l'idée avec laquelle les participants doivent rentrer chez eux.

Quelles sont les contraintes logistiques ?

Enfin, recensez aussi les contraintes à respecter. Cela vous évitera les mauvaises surprises de dernière minute.

- De combien de temps disposez-vous ?
- Quelle durée accorder à l'exposé ? aux questions ?
- Dans quelle salle se déroule la rencontre ? Quels en sont les contraintes et les atouts ?
- Si vous avez le choix : de quel type de salle avez-vous besoin ?
- Quel matériel est nécessaire ?

→ RÉCAPITULONS

À qui, pourquoi et dans quelles circonstances allez-vous parler ? Les réponses à ces trois listes de questions permettent :

- d'être au clair avec soi-même sur les objectifs à atteindre ;
- d'ajuster le propos aux auditeurs :
- de préparer les réponses aux réactions ou questions prévisibles ;
- d'anticiper les contraintes de temps et d'organisation matérielle.

2. Organiser le discours

→ **EN BREF**

Le plan est la colonne vertébrale du discours[1]. L'élaborer permet de recenser ses idées et de les organiser. Selon son objectif, l'intervenant choisit entre cinq types de plans.

Répertorier et classer les idées

Romane manage une équipe de quarante gestionnaires administratifs dans une compagnie d'assurance. Elle vient de décider de réorganiser son équipe par pôle géographique et non plus par profil de clients. Elle va nommer quatre managers de proximité. Elle doit présenter cette décision à son équipe. Que va-t-elle dire ? Comment être sûre de ne rien oublier ?

Lister les idées

Dans un premier temps, Romane note toutes ses idées en vrac. Son seul filtre est le lien direct avec son objectif. Elle dresse une longue liste d'idées, sans les analyser. Le moment viendra, plus tard, de faire le tri.

Une idée en fait toujours naître d'autres : procédez par associations d'idées, sans vous limiter.

1. Sur la préparation du texte, voir aussi *Les 5 clés des écrits professionnels efficaces* (CSP Formation, Dunod, 2014).

Répondre aux questions CQQCOQP

Une approche plus méthodique consiste à se poser systématiquement les sept questions CQQCOQP : Comment ? Qui ? Quoi ? Combien ? Où ? Quand ? Pourquoi (pour quoi ?) ?

Vous pouvez prendre les questions dans n'importe quel ordre selon la priorité à donner à telle ou telle information. Vous pouvez aussi choisir d'en laisser tomber une ou deux. Notez toutes les réponses.

Dans le cas de Romane, les questions CQQCOQP se déclinent ainsi :

1. **Quoi ?** *Quelle est la décision ?*
2. **Qui est concerné ?** *Qui manage qui ?*
3. **Où et quand ?** *Quel est le planning de mise en place ?*
4. **Comment ?** *Quelles sont les nouvelles procédures de travail ?*
5. **Combien ?** *Quels bénéfices pour les équipes et les clients ?*
6. **Pourquoi ?** *À quelle stratégie de l'entreprise répond cette décision ?*

Sélectionner et hiérarchiser les idées

Dans la longue liste des idées répertoriées, certaines sont à éliminer parce qu'elles ne correspondent pas au public ou à l'objectif visé. Les contraintes de temps obligent aussi à trancher dans le vif pour ne garder que les idées les plus pertinentes.

Limitez-vous à deux ou trois idées forces qui s'appuieront elles-mêmes sur deux ou trois idées mineures. Leur sélection et leur hiérarchisation sont les marches vers l'élaboration du plan.

Repère express

Au tamis de la sélection, conservez les idées que les auditeurs doivent absolument mémoriser.

Pourquoi le plan est-il indispensable ? Sans colonne vertébrale, vous seriez un mollusque. Sans plan, votre propos

manquera de vigueur. Bâtir un plan est donc tout sauf un simple principe de méthode. C'est l'assurance de déployer une pensée structurée et d'enchaîner naturellement les arguments à l'oral.

Construire le plan

Un plan correspond à une stratégie argumentative : vous choisissez l'ordre dans lequel vous avancez les idées. Ce choix n'est pas neutre car l'enjeu est d'emmener l'auditoire jusqu'à l'issue que *vous* avez prévue. Plus votre plan est rigoureux, moins les participants ont d'occasions de lâcher le fil rouge de l'exposé et plus vous augmentez les chances d'atteindre votre objectif.

À vous de choisir le plan le mieux adapté à votre intervention.

Le plan thématique

Il s'agit du plan le plus simple et le plus opérationnel. Celui qui permet d'annoncer en début d'intervention : « j'ai trois choses à vous dire » ou « je vais traiter successivement trois points ».

Le discours est divisé en trois à cinq parties puis en sous-parties.

Ce plan permet d'aborder un sujet sous différents aspects : financier, juridique, qualité, informatique, RH, etc.

Repère express

Le nombre trois est souvent magique. Au-delà de cinq points, le discours manque de structure.

Romane peut adopter un plan thématique en trois points, pour décrire les changements organisationnels :

1. Présentation de la nouvelle organisation

a. Organigramme d'ensemble

b. Rôle et fonction des managers de proximité

2. Présentation du système de management de la qualité (SMQ)

a. Procédures de travail

b. Reporting

3. Présentation du planning de mise en place

a. Accompagnement du changement

b. Transfert des dossiers entre gestionnaires

Le plan chronologique

Le plan chronologique (ou séquentiel) place l'intervenant dans une visée explicative : il décrit étape par étape l'enchaînement d'un processus. Ce plan est particulièrement pertinent pour présenter l'avancement d'un projet ou un mode opératoire. Un chef de projet, par exemple, peut structurer ainsi sa revue client :

1. Présentation des actions achevées : livraison des lots 1 et 2 au client

2. Présentation des actions en cours : lot 3

3. Présentation des prochaines étapes : lots 4 et 5

Ce plan est facile à suivre pour l'auditoire. Il permet de vérifier la compréhension de chaque étape avant de passer à la suivante.

Le plan thèse-antithèse-synthèse

L'intervenant a parfois intérêt à présenter différentes options possibles avant d'avancer la solution préconisée. Il adoptera alors le plan classique thèse-antithèse-synthèse.

Imaginons que la réorganisation d'équipe prévue par Romane soit encore à l'état de projet. Romane pourrait alors s'adresser aux gestionnaires en trois points :

1. Les éléments en faveur de cette réorganisation (thèse)

2. Les objections et freins réels (antithèse)

3. Présentation d'une proposition consensuelle et proactive (synthèse)

Le plan démonstratif

S'il s'agit de convaincre les auditeurs, le plan doit être démonstratif et présenter :

- un constat (la situation actuelle) ;
- une recommandation ;
- les arguments étayant cette recommandation ;
- éventuellement : le plan d'actions à mener pour mettre en œuvre la décision.

Repère express

Attention à ne pas tomber dans une présentation trop scolaire !

Reprenons l'exemple de Romane. Dans une optique démonstrative, elle exposerait :

1. Constat : une situation insatisfaisante

a. Pour les clients

b. Pour les gestionnaires

2. Recommandation :

a. Réorganisation par pôles géographiques

b. Changement des procédures de travail

3. Arguments

a. Bénéfices pour les gestionnaires

b. Bénéfices pour les clients

Le plan contradictoire

Vous connaissez bien les freins et résistances à vos idées ? Lancez-vous dans une réfutation pied à pied.

Pour réussir cette stratégie, il faut beaucoup d'empathie et d'audace. En effet, ce plan particulièrement tactique suppose une bonne capacité à pénétrer sur le terrain de l'autre. Osez !

Articulation du plan contradictoire et annonce des parties

Articulation du fond	Enchaînement formel
1. Reprise de la thèse adverse	1. Je sais, vous allez me dire que…
a. Énoncé de l'argument 1 puis réfutation	a. Vous avancerez que… mais je rétorquerai que…
b. Énoncé de l'argument 2 puis réfutation	b. Vous évoquerez aussi… mais je vous objecterai que…
2. Énoncé de votre propre thèse et développement de chaque argument	2. Et pour ma part, je pense que… pour les raisons suivantes :
a. Argument 1	a. Premièrement…
b. Argument 2	b. Deuxièmement…

Une fois balayée la thèse adverse, vous pouvez développer autant de parties que nécessaire pour dérouler la vôtre.

Repère express

Ne fournissez pas aux adversaires des armes supplémentaires ! Soulevez les seuls freins connus ou évidents.

Voici un plan contradictoire que Romane pourrait adopter :

1. L'entreprise subit trop de transformations successives (thèse adverse).

a. Deux réorganisations en 3 ans.

→ Réfutation : nous cherchons l'organisation la plus efficace pour conforter notre position sur le marché.

b. Les clients changent d'interlocuteur pour la deuxième fois en six mois.

→ Réfutation : dans l'enquête du dernier trimestre, ils ont exprimé leur insatisfaction et le besoin d'un meilleur suivi.

2. La nouvelle organisation marque un progrès pour les gestionnaires (thèse de Romane 1/2).

a. L'organigramme aplati rend les managers plus proches.

b. Les procédures de travail sont simplifiées et les reportings plus efficaces.

3. La nouvelle organisation correspond mieux aux attentes des clients (thèse de Romane 2/2)

a. La création de pôles géographiques resserre les relations clients.

b. L'attribution d'un gestionnaire dédié permet un meilleur suivi du compte.

→ RÉCAPITULONS

Choisissez le type de plan en fonction de votre objectif :

- le plan thématique pour informer ;
- le plan chronologique pour expliquer ;
- le plan thèse-antithèse-synthèse pour soulever le débat ;
- le plan démonstratif pour convaincre ;
- le plan contradictoire pour balayer les objections avant d'exposer

3. Écrire ou ne pas écrire ?

→ **EN BREF**

Le meilleur moyen de ne pas rester les yeux rivés sur son papier pour le lire intégralement est de ne pas écrire son discours ! Hors de question néanmoins d'improviser : mettez par écrit le fil rouge du propos et préparez intégralement l'introduction et la conclusion.

Qualifier les mots-clés et écrire le fil rouge

Avec le plan, vous avez les idées essentielles.

Gardez-en une trace écrite et complétez-la avec les messages-clés qualifiés. L'ensemble constitue votre fil rouge.

Qualifier les idées

Qu'est-ce que qualifier les messages ou mots-clés ? C'est les colorer, leur donner de la saveur, une portée suggestive. La qualification est un levier puissant pour faire comprendre immédiatement votre idée, votre point de vue.

« Le service R & D a mis au point un nouveau produit » est un message objectif, neutre. Il a beau annoncer une nouveauté, il est terne, sans relief, n'attire pas l'attention.

« Le service R & D a mis au point un produit qui révolutionne notre gamme » est un message qualifié. Un seul complément (« qui révolutionne notre gamme ») suffit à teinter le message et ainsi à orienter l'esprit des auditeurs.

Qualifier vous-mêmes vos messages-clés évite que les auditeurs ne le fassent d'eux-mêmes et ne les détournent éventuellement !

Le tableau ci-dessous reprend le plan thématique de Romane. D'un côté les idées ne sont pas qualifiées ; de l'autre, elles le sont. Quelles différences percevez-vous ?

Repère express

Plus le discours à tenir est de type informatif plus vous devez qualifier les idées.

Idées non-qualifiées	Idées qualifiées
1. La nouvelle organisation	1. Une organisation rénovée
a. Organigramme d'ensemble	a. Un organigramme aplati
b. Rôle et fonction des managers	b. Des managers plus proches
2. Le système de management de la qualité (SMQ)	2. Un SMQ allégé
a. Les procédures de travail	a. Des procédures de travail simplifiées
b. Les reportings	b. Des reportings plus efficaces
3. Planning de mise en place	3. Deadline : 3 mois
a. Accompagnement du changement	a. Un accompagnement qui place l'humain au centre
b. Transfert des dossiers entre gestionnaires	b. Un transfert des dossiers programmé par binôme

Faites ce travail de qualification pour les parties du plan ainsi que pour tous les mots-clés à placer.

Préparer le fil rouge

Le fil rouge ou fil conducteur de l'intervention est un aide-mémoire sous forme de tableau synoptique. Dans le feu de l'action, il permet de se repérer en un coup d'œil : où en suis-je de l'exposé ? Combien de temps reste-t-il ? Quels sont les messages-clés à délivrer ? les chiffres ou exemples ?

Repère express

Improviser ne s'improvise pas.

Canevas du fil rouge ou fil conducteur

Titre de la partie	Durée prévue	Messages-clés	Chiffres, faits, arguments, exemples	Transition

Les mots-clés font revenir à l'esprit les idées à développer.

Bien préparé, le fil rouge donne beaucoup de latitude pour piloter la prestation orale : tout est prêt, il ne reste plus qu'à être spontané sur des rails bien balisés !

Préparer un support Powerpoint®

Si l'on en fait une, que garder dans sa présentation Powerpoint ? L'essentiel et rien que l'essentiel ! Rien ne sert sinon d'être présent… La star, c'est vous et non pas la présentation Powerpoint !

Pour que le discours l'emporte sur les diapositives[1], la présentation Powerpoint doit être :

1. Voir *Les 5 clés des écrits professionnels efficaces* (CSP Formation, Dunod, 2014).

1. Illustrée de graphiques, dessins, schémas.

2. Brève : cinq à sept diapositives pour dix minutes de discours ou deux minutes de commentaire par diapositive.

Repère express

Pour la présentation Powerpoint, retenez comme titre de chaque diapositive un message qualifié.

3. Concise : une diapositive égale un message-clé qualifié. Pas de phrase ni détail.

4. Sobre : l'élément le plus important doit sauter aux yeux.

5. Lisible : écrite dans une police supérieure à 24 points, avec peu de couleurs et dans le respect de la charte graphique de l'entreprise. Le participant du fond de la salle doit pouvoir lire le texte.

Bétonner l'introduction

Rater son introduction c'est comme démarrer un sprint du mauvais pied : une catastrophe difficile à rattraper par la suite. Pour prendre d'emblée le bon départ, préparez l'introduction en quatre étapes.

Soigner l'accroche

L'introduction doit accrocher immédiatement l'attention des auditeurs. Une question, un chiffre inédit, une anecdote, une citation : tous les coups sont permis du moment qu'ils piquent l'intérêt de chacun. L'accroche doit en effet établir le contact soit en allant chercher les auditeurs sur leur terrain, soit en les intriguant.

Hors de question d'amorcer le propos par une blague qui mettrait mal à l'aise la moitié de la salle. Ou encore, de raconter une histoire sans fin qui provoquerait

Repère express

Attention au trait d'humour qui risque de tomber à plat ou à la citation très éloignée du sujet.

l'effet inverse en impatientant l'assemblée. Restez subtil et soyez concis, incisif, drôle, inattendu : bref, tout sauf convenu !

Annoncer l'objectif

Quand il connaît l'objectif du discours, l'auditeur l'écoute avec un filtre efficace. En effet, il cherche des éléments précis : des informations, des explications, des arguments convaincants, etc. Il se met donc en état d'alerte, prêt à attraper ce qui satisfera son attente.

Pour annoncer votre objectif, employez des phrases simples du type :

- « Cette présentation a pour objectif d'exposer les différentes étapes du processus. »
- « Mon rôle est de vous expliquer… »
- « Aujourd'hui, j'aimerais passer en revue avec vous les options envisagées puis vous présenter la décision qui a été prise. »

Indiquer le plan

Il est indispensable d'indiquer aux auditeurs le plan de l'exposé. Le plan, c'est le chemin par lequel vous comptez les faire passer pour atteindre votre objectif. Négliger de l'annoncer, c'est obliger l'auditoire à vous suivre à l'aveuglette sans même lui donner la main : une situation très inconfortable ! Annoncer le plan d'entrée de jeu permet notamment à chacun :

- d'avoir d'emblée une vue globale des étapes du discours ;
- de se mettre dans une écoute dynamique ;
- de se repérer dans la progression du propos.

Repère express

Bannissez les formules lourdes comme « En première partie… En deuxième partie, etc. ».

Annoncez le plan en une ou deux phrases maximum. Par exemple :

- « Je commencerai par… Ensuite, j'exposerai… Enfin, j'aborderai… »

- « Après avoir regardé avec vous… je détaillerai… Dans un dernier temps, je vous indiquerai… »
- « Je voudrais traiter avec vous trois questions : … »

Donner les règles du jeu

En fin d'introduction, il est précieux de préciser à quel moment les auditeurs poseront leurs questions. Ceci évitera les interventions intempestives qui risquent toujours de perturber le fil du discours.

Si l'intervention doit durer longtemps, indiquez à quel moment une pause est prévue.

Enfin, précisez si un document sera disponible en fin d'intervention : vous permettrez à chacun d'évaluer la quantité de notes qu'il doit prendre.

Assurer la conclusion

La conclusion est cruciale. C'est sur cette partie que se termine l'intervention. C'est la chute. Pour peu qu'un auditeur se soit assoupi, c'est la seule chose qu'il entendra : alors, frappez fort ! Vous avez deux minutes pour :

- récapituler les points-clés de l'intervention : il s'agit de reprendre les étapes de la pensée telles que vous les aviez annoncées dans l'introduction. En entendant ces phrases, l'auditeur doit pouvoir vérifier qu'il a enregistré l'essentiel ;
- annoncer la suite des événements, inciter à l'action, remercier pour l'attention et/ou faire une ouverture.

La conclusion doit donc briller par son efficacité. La préparer par écrit présente un avantage majeur si jamais vous

Repère express

Une conclusion médiocre ternit tout exposé, même le plus brillant.

veniez à être pressé par le temps : au lieu de relever le défi d'une conclusion à la fois express et pertinente, vous n'avez qu'à vous appuyer sur un texte parfaitement accordé à votre pensée !

→ RÉCAPITULONS

Le fil rouge est le support écrit de l'intervention. Il permet de suivre en un coup d'œil le plan, les mots-clés qualifiés et le temps qu'il reste.

L'éventuelle présentation Powerpoint est au service du discours. Elle doit être illustrée, brève, concise, sobre et lisible.

L'introduction et la conclusion constituent deux moments fondamentaux de l'intervention. Elles méritent d'être préparées et écrites à l'avance.

Après une accroche percutante mais subtile, l'introduction annonce l'objectif, le plan et les règles du jeu. Dans une conclusion efficace, l'intervenant récapitule brièvement les messages-clés à retenir. Il termine en engageant à l'action ou en tenant un propos ouvert.

ET VOUS ?

1. Quelle(s) étape(s) devez-vous améliorer dans la préparation de vos interventions ?

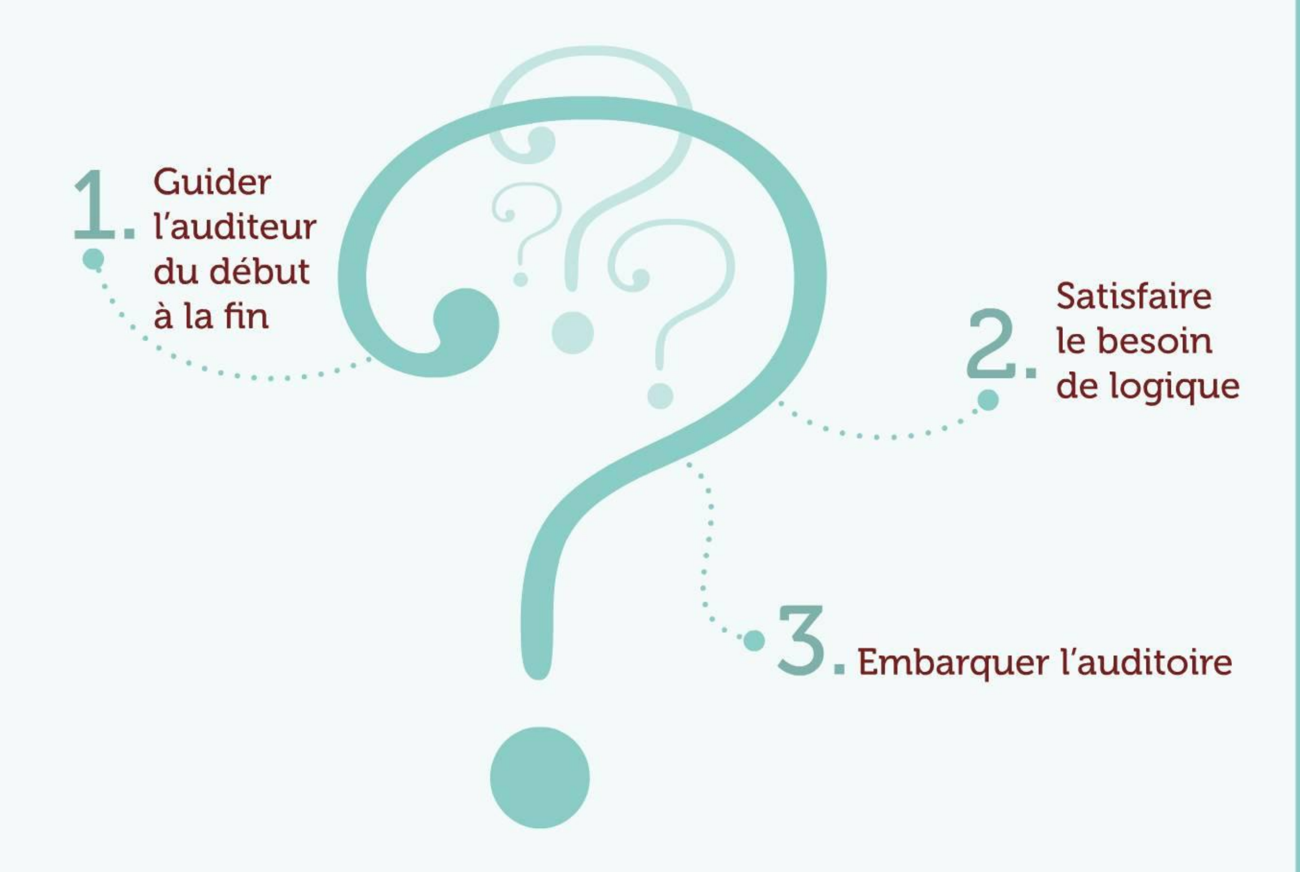
2. Quel type de plan aimeriez-vous tester ?

3. Comment pouvez-vous améliorer l'équilibre entre discours et présentation Powerpoint ?

4. Quel axe de progrès comptez-vous travailler en priorité dans l'introduction et la conclusion ?

Rendre le discours percutant

CLÉ 2



« Good business, good ethics »

Robert Cialdi

1. Guider l'auditeur du début à la fin

→ **EN BREF**

Pour vous suivre, l'auditeur a besoin de guides. Les articulations logiques, les questions oratoires et les répétitions sont des repères. Y recourir augmente vos chances d'être écouté jusqu'au bout et d'obtenir le résultat attendu.

Montrer l'articulation des idées

Les connecteurs logiques et chronologiques soulignent la progression de la démonstration. Tels des points de couture entre deux tissus, ils font apparaître les relations entre les idées : cause, conséquence, opposition, explication, illustration, etc.

Pour bien comprendre l'enchaînement des idées, l'auditeur a besoin d'entendre des connecteurs. Il en faut *a minima* pour marquer les étapes du plan. Les négliger, c'est prendre le risque de semer l'auditoire !

Leur dosage dépend ensuite de l'effet à produire sur les auditeurs. Vous voudriez pouvoir affirmer à la fin de l'intervention « CQFD[1] » ? Dans cette optique professorale, appuyez toutes les étapes de votre pensée. Un discours bien structuré rassure, conforte dans l'idée que l'intervenant maîtrise son sujet.

1. CQFD : « ce qu'il fallait démontrer ».

Attention ! À l'inverse, l'abus de connecteurs peut briser tous les autres effets oratoires :

- les arguments et les exemples disparaissent derrière les liens logiques ;
- la présentation paraît artificielle ;
- l'intervenant semble contorsionner la pensée pour la faire entrer dans un schéma logique.

Repère express

Attention : choisissez entre « car » et « en effet ». Jamais les deux connecteurs à la suite l'un de l'autre !

Connecteurs logiques à utiliser à l'oral

Pour souligner	Utilisez
l'enchaînement chronologique	d'abord, puis, ensuite, enfin premièrement… deuxièmement, d'une part… d'autre part, dans un premier temps…
l'adjonction	et, aussi, de même, de plus, en outre
l'explication	ainsi, c'est-à-dire
l'analogie	de même que… de même, comme, comme si, aussi… que
l'opposition	mais, or, néanmoins, cependant, toutefois, pourtant, en revanche, inversement, au contraire
la concession	bien que, quoique, encore que, même si, en dépit de, malgré
la cause	car, en effet, parce que, du fait que, vu que, étant donné que, puisque, comme, dès lors que, sous prétexte que, à cause de, en raison de, pour cette raison, à la suite de…
la conséquence	donc, aussi, en conséquence, par conséquent, c'est pourquoi, de telle sorte que, de telle manière que, de telle façon que, si bien que, au point que

On peut aussi mettre en évidence les connexions logiques avec des expressions diverses. Elles ont l'avantage d'enrichir le discours et de varier les plaisirs de l'oreille.

Expressions pour souligner les relations entre les idées

Pour souligner	Dites
l'adjonction	À ceci s'ajoute que…
l'explication	Ceci s'explique par…
l'analogie	Ceci évoque, rappelle, ressemble à, fait penser à, est semblable à…
l'opposition	Ceci s'oppose à, contredit, va à l'encontre de, diffère de, est incompatible avec, exclut, interdit, empêche…
la concession	Ceci a beau…
la cause	Ceci résulte de, découle de, dépend de, provient de, procède de, vient de…
la conséquence	Ceci entraîne, provoque, implique, amène, cause, produit, suscite, incite à, pousse à… Il s'ensuit que…, cela a pour effet de…

Attention, pensez aussi à dire à l'auditoire où vous en êtes dans l'exposé : « Nous avons vu tout à l'heure que… », « Maintenant que vous connaissez… », etc. Ces rappels permettent de se situer dans le fil du discours. Ils créent des pauses toujours appréciées.

Poser des questions oratoires

La question oratoire ou question rhétorique est une « fausse question » : elle provoque l'auditoire, le bouscule, le réveille parfois ! Elle attend tout

sauf une réponse à haute voix ! Vous semblez solliciter une réponse alors que vous détenez déjà la solution.

Poser une question au milieu d'un discours déclaratif rompt le rythme et attire d'autant plus l'attention qu'on laisse un instant de silence derrière. Ce silence oblige les auditeurs à imaginer des éléments de réponse.

La réponse apportée par l'orateur produit l'effet d'une évidence dans la logique du discours. Plus elle est décalée par rapport aux attentes des auditeurs, plus elle surprend et gagne en poids.

Réservez les questions oratoires pour les points clés du discours et limitez-vous à une ou deux.

Posez des questions fermées (auxquelles on répond par *oui* ou *non*) et des questions ouvertes (laissant toutes les réponses possibles).

Quelques exemples de questions oratoires :

- « Peut-on se contenter d'améliorer un seul poste de la chaîne de production ? »
- « Qu'auriez-vous fait à la place de l'équipe projet ? »
- « Devons-nous accepter les conditions imposées par le client ? »
- « Entre A et B, quel choix privilégier si l'on cherche à augmenter la marge nette ? »

Repère express

Si des participants répondent aux questions oratoires, peu importe ! Rebondissez sur la réponse soit en soulignant son exactitude soit en marquant l'opposition avec votre propre idée.

Marteler le message-clé

À l'écrit, se répéter constitue une grossière erreur stylistique. À l'oral, c'est un gage d'efficacité.

Un chiffre, un nom, une référence avec lesquels les auditeurs doivent absolument repartir ? Répétez, répétez, répétez ! Glissez-les entre les idées et

appuyez dessus avec des formules du type : « Tout à l'heure, je vais vous parler de… », « J'en viens à vous parler de… », « Je vous ai parlé de… ».

Impossible normalement pour votre auditeur de passer entre les mailles du filet ! Au contraire, il prend conscience qu'il est en train de capter une information capitale et se concentre dessus.

Repère express

Remplacez le verbe parler par : évoquer, exposer, souligner, pointer, expliquer…

Il repart en ironisant « si on n'a pas compris le message ! », « elle l'a tellement répété qu'on n'est pas prêts de l'oublier » : vous avez gagné, ils ont imprimé le message !

Pour marteler le message-clé, évitez de reprendre des formules strictement identiques. Variez les plaisirs : déclinez l'idée en la qualifiant de manières différentes. Créez alors des slogans à diffuser au fil du discours.

Vous voulez, par exemple, faire enregistrer par les auditeurs l'idée qu'adopter tel nouveau CRM de l'entreprise est une évolution nécessaire et positive ? Déclinez cette thèse, avec des slogans comme :

- « Adopter ce nouveau CRM, c'est un gage d'efficacité en interne. »
- « Adopter ce CRM, c'est mieux répondre aux besoins des clients. »
- « Adopter le nouveau CRM, c'est se donner les moyens de gérer de façon fiable la base de données clients. »
- « Adopter le CRM, c'est tout bénéfice. »

Illustrer d'exemples et anecdotes

Repère express

Un exemple bien choisi vaut mieux qu'un long discours.

Pour capter l'attention du public quand on expose une idée ou un concept, rien ne vaut un exemple. L'exemple illustre les idées. Il les rend plus concrètes, plus

visuelles, plus parlantes. Idéalement, une idée est toujours accompagnée d'un exemple. Attention ! Là encore, pas d'improvisation ! Exemples et anecdotes demandent d'être préparés et choisis en fonction du public. Un exemple pris hors de l'univers d'un auditeur tombe le plus souvent à plat.

→ RÉCAPITULONS

Quatre moyens permettent à l'auditeur de suivre le fil du discours et d'en retenir les messages-clés.

- Les connecteurs logiques : ils indiquent les relations entre les idées et marquent les étapes de la pensée.
- Les questions oratoires : elles bousculent les auditeurs et les font acquiescer à la réponse qui tombe comme une évidence.
- Le rappel régulier des éléments saillants du discours, par répétition à l'identique ou lancement de formules-slogans.
- Les anecdotes et exemples : ils favorisent la compréhension et la mémorisation.

2. Satisfaire le besoin de logique

→ EN BREF

Pour adhérer à une thèse, nous avons besoin de la considérer comme raisonnable et logique.

Voici 5 procédés pour aller chercher les auditeurs sur le terrain de la logique.

Valoriser les « avantages clients »

Mettez-vous en tête l'obsession de chaque auditeur : « Dans ce que l'orateur me dit, qu'est-ce que j'ai à y gagner ? Quel est mon intérêt ? En quoi est-ce utile pour moi ? Qu'est-ce que cela va m'apporter concrètement ? » C'est le fameux « *what's in it for me ?* ».

Si l'auditeur n'obtient pas de réponse à ces questions, il y a peu de chances qu'il vous écoute jusqu'au bout !

Les meilleurs arguments sont donc ceux qui présentent les avantages et les gains pour l'auditeur.

Préparez le discours dans cette optique. C'est celle qu'adoptent tous les bons vendeurs : ils se centrent sur le client et lui présentent les avantages qu'il tirera personnellement de tel produit ou service.

Quelques expressions pour introduire les avantages et les gains :

- Cela vous permettra de, contribuera à, favorisera, rendra possible...
- Pour vous, l'intérêt est de, l'avantage est que, les gains seront, le bénéfice sera...
- Vous obtiendrez, vous gagnerez, vous profiterez (mieux) de, vous bénéficierez de...
- Pour vous, cela facilitera, améliorera, transformera, changera...
- Cette option présente l'avantage que vous.../de vous...

Mettre en avant les avantages pour votre auditoire suppose d'être passé par l'étape préparatoire de la clé 1 ! Ainsi, vous lui présentez de véritables gains pour lui et non des avantages dont il n'a que faire...

Repère express

Adressez-vous aux auditeurs personnellement : dites « vous » !

Faisons un détour par un entretien de recrutement : vous répondez à une annonce pour un poste de directeur d'un centre de vacances basé dans le sud de la

France. Il y a deux façons de vous vendre : soit en vous centrant sur votre expérience soit en présentant tous les avantages qu'il y a pour le recruteur à vous embaucher. Voyez dans le tableau ci-dessous la différence.

Transformer un argument en avantage client

Arguments vantant mon expérience	Arguments vantant les avantages-clients
J'ai 20 ans d'expérience dans le domaine	Je suis directement opérationnel Vous n'aurez pas à me former Je peux vous faire bénéficier des procédures de travail que j'ai mises en place
Je connais bien le sud de la France	Je pourrai conseiller à votre clientèle des endroits qui sortent des sentiers battus
Je parle plusieurs langues	Je peux accueillir les clients dans leur propre langue et m'adapter à leurs spécificités

L'argumentation par les avantages et les gains :

- prend en compte en priorité l'intérêt de l'interlocuteur ;
- sort des propos généraux et théoriques ;
- s'appuie sur des faits objectifs et des exemples précis.

Gabriel est responsable RH dans une SSII. Il présente aux salariés un projet d'organisation de télétravail partiel depuis leur domicile. Le projet surprend la population des développeurs informatiques, habitués à travailler chez les clients. Le projet est notamment motivé par des besoins économiques et RH de l'entreprise.

Repère express

Les avantages sont évidents à vos yeux. Explicitez-les. Dites-les haut et fort pour vos auditeurs.

Voici trois exemples d'arguments valorisant les avantages pour les salariés :

- *« Vous gagnerez en flexibilité et en confort. De fait, vous économiserez du temps de transport. Vous limiterez les déplacements et la fatigue qui les accompagne. »*
- *« Vous bénéficierez d'une plus grande autonomie : vous serez responsable de gérer votre travail quotidien et hebdomadaire. »*
- *« Vous pourrez mieux concilier vos vies professionnelles et personnelles. Concrètement vous pourrez déterminer des plages de temps libre et ainsi accompagner vos enfants à l'école, faire du sport ou pratiquer une activité en pleine journée. »*

Plus vous donnez de faits objectifs et d'exemples, plus vite vous gagnez l'auditeur à votre cause : il n'a pas besoin de décoder le propos ou de chercher par lui-même les avantages concrets puisque vous les lui servez sur un plateau ! Vous lui vendez un produit sur-mesure, il achète !

Repère express

Passer en revue les avantages peut aussi constituer un plan efficace.

Faire référence à une autorité incontestable

Dans tout bon discours, il faut quelques arguments d'autorité c'est-à-dire que personne ne peut contester car ce sont :

- des faits objectifs, des chiffres constatés ;
- les propos (citations, études, rapports, recommandations, demandes, etc.) de tiers reconnus comme experts et fiables ;
- des normes, lois, règlements qui s'imposent.

Tout est dans le choix de l'autorité. Là encore, le travail préparatoire doit vous permettre de convoquer une autorité connue de votre auditoire et, si possible, qu'il apprécie ou respecte. L'objectif est qu'en entendant cette référence, chaque auditeur puisse se dire : « si c'est Untel qui le dit, je peux me fier à cette idée ».

Prenez aussi la peine de vérifier vos références et vos sources. Une personnalité inconnue ou controversée, un chiffre contesté, une information démentie, un rapport mis en doute par une autre autorité sont autant d'arguments qui ruinent votre discours !

Repère express

Attention aux citations fausses, inventées ou détournées ! Aucun intérêt à jouer à ce petit jeu qui finira toujours par se retourner contre vous…

Pour légitimer la décision d'organiser une partie du travail depuis le domicile des salariés, le RH de la SSII pourrait ainsi se référer à des études, des statistiques ou un rapport d'expert :

- « *Les différentes études du ministère du Travail (ou : de la* Harvard Business Review, *de la Sofres) ont démontré l'intérêt des salariés à opter pour le travail à distance.* »
- « *Le modèle du télétravail fait autorité : x % des entreprises de notre taille l'ont adopté et plus précisément, x % dans notre secteur.* »
- « *L'enquête que nous avons fait mener par tel organisme auprès des salariés montre que la majorité d'entre eux souhaite deux jours de télétravail.* »

Si vous avez un doute sur l'autorité à laquelle vous souhaitez vous référer, demandez-vous si votre choix remplit ces trois critères :

- **Honnêteté** : la façon de parler de cette autorité est-elle honnête intellectuellement et moralement ?
- **Vérité** : les éléments avancés sont-ils vrais à 100 % ?
- **Crédibilité** : l'autorité est-elle vraiment crédible pour l'auditoire ?

Dénoncer les conséquences négatives d'une thèse différente

Dans la SSII qui envisage de mettre en place le télétravail, certains salariés se montrent réticents face au changement. Ils souhaitent maintenir la situation actuelle de travail 100 % sédentaire dans les locaux de l'entreprise.

La stratégie du responsable RH peut consister à développer leur logique pour en pointer les conséquences négatives et ainsi mieux la démonter.

Supposons que l'entreprise décide de ne pas mettre en place le télétravail. Que risque-t-il de se passer ?

Gabriel grossit alors les conséquences prévisibles :

- *« L'entreprise n'attirera pas de jeunes collaborateurs qui préféreront nos concurrents. »*
- *« L'entreprise souffrira d'une image passéiste. »*
- *« Nous aurons du mal à combler nos besoins en ressources humaines. »*
- *« Les partisans du télétravail seront démotivés ou quitteront l'entreprise. »*
- *« Nous peinerons à faire face à la charge de travail. »*
- *« Nous ne pourrons plus accepter de nouveaux projets ou clients. »*
- *« La qualité de travail baissera. »*

Le scénario noirci est crédible. Il fait prendre conscience des inconvénients et contradictions de la thèse adverse. Il suffira ensuite à Gabriel de dérouler ses propres préconisations. Ces dernières apparaîtront forcément meilleures…

Repère express

Les éventualités non plausibles ne peuvent jouer leur rôle de repoussoir.

Pour rester convaincant, attention à proposer des options plausibles :

- sans exagération outrancière ;
- réalistes ;
- subtiles.

Quelques formules pour introduire l'hypothèse et les conséquences

L'hypothèse	La conséquence
Supposons que, imaginez que… Dans l'hypothèse où… En envisageant que… Si…	… Que risque-t-il de se passer ? … Que peut-il arriver, se produire ? … Que faut-il craindre ? Alors…
Que se passerait-il si… ? Que risque-t-il de se passer si… ?	(Utiliser des verbes au conditionnel ou au futur)

Proposer une alternative cul-de-sac

Une autre solution consiste à présenter aux auditeurs une alternative qui n'en est pas vraiment une ! Il s'agit de laisser le choix sans le laisser :

Soit nous organisons le télétravail et notre entreprise se donne de l'énergie et de la souplesse. Elle gagne en attractivité pour recruter des jeunes développeurs. Soit nous décidons de rester dans la situation actuelle et l'entreprise se marginalise sur le marché du travail.

Gabriel restreint à deux les possibilités. Il valorise les avantages de sa préconisation et pointe les dangers de l'alternative. Les auditeurs sont donc face à leur responsabilité. Vont-ils choisir un cul-de-sac ? Non, ce serait un manque total de logique ! Ils pencheront donc pour vos idées et c'est encore gagné pour vous !

Là encore, soyez vigilant à ne pas abuser du procédé : les auditeurs pourraient se sentir manipulés ou considérer que vous allez trop loin dans le raisonnement pour être crédible. Proposez des alternatives acceptables pour garder l'auditoire dans l'illusion qu'il a le choix et qu'au final c'est lui qui aura décidé.

Faire jouer les comparaisons

Vous a-t-on déjà recommandé de ne jamais vous comparer aux autres pour éviter d'être malheureux ? Comparer des situations, c'est nécessairement mesurer des écarts et, potentiellement, faire naître l'envie d'avoir autant ou plus que le voisin. Ce qui est vrai à titre individuel l'est aussi à titre collectif. Profitez-en !

Surfez sur les effets provoqués par la comparaison : elle peut blesser l'amour-propre, susciter le désir de se dépasser ou tout simplement de changer. Bref, c'est un bon moyen de gagner les auditeurs à votre cause.

Comment faire ?

- Choisissez des éléments comparables et d'un même univers : des entreprises d'un même secteur, des usines de taille identique, des contrats similaires, des résultats calculés sur une même période, etc.
- Mettez les éléments en perspective, appréciez le décalage.

Vous obtiendrez des propos semblables à ceux de Gabriel :

- *« Dans notre secteur, 30 % des entreprises ont signé ou travaillent à un accord de mise en place du télétravail alors que nous n'avons encore amorcé aucune action. »*
- *« La pyramide d'âge de notre entreprise est la moins dynamique des quinze SSII de la région. »*
- *« En 2014 nous avons recruté deux fois moins de jeunes développeurs qu'en 2013. »*
- *« La proportion de candidatures spontanées pour rejoindre la SSII a baissé de 20 % depuis que notre concurrent n° 1 a mis en place le télétravail. »*

Repère express

Comparez des choses comparables ! Sinon, on vous accusera de malhonnêteté intellectuelle.

→ RÉCAPITULONS

L'auditoire a besoin de raisonner avec sa logique. Pour le satisfaire et le convaincre, distillez dans le discours :

- les avantages et les gains personnels qui conduisent l'auditeur à plébisciter l'idée soutenue ;
- des références dont l'autorité vous légitime ;
- des hypothèses que leurs conséquences rendent invalides ;
- des alternatives condamnées par les risques qu'elles contiennent ;
- des comparaisons qui confortent le propos.

3. Embarquer l'auditoire

→ EN BREF

Ceux qui vous écoutent ont besoin que vous vous adressiez aussi à leur « cœur ». Embarquez-les en sollicitant leur imagination. Confortez-les dans une relation de confiance. Enfin, aidez-les à se projeter dans un futur enviable.

Solliciter l'imagination

Parler en public c'est se mettre à la portée de son auditoire, aller le chercher sur son propre terrain. Avec cet objectif en tête, vous évitez de rester « dans les hautes sphères ». Au contraire, vous cherchez à établir des ponts entre vos idées et l'univers de votre auditoire. Un des moyens à votre disposition est l'analogie.

Les analogies sont des représentations imagées. Elles mettent en évidence une ressemblance entre deux situations appartenant à des domaines différents. Elles ont une fonction explicative.

Comment insérer une analogie dans le propos ? Vous pouvez recourir à des expressions qui mettent clairement en place l'analogie (« prenons une image... », « c'est comme si... », « imaginez... », etc.). Si l'analogie est claire, vous devez pouvoir vous en passer.

Repère express

Une phrase peut suffire à établir l'analogie. Vous pouvez aussi filer la métaphore sur une plus ou moins longue partie du propos.

Revenons à l'exemple de la mise en place du télétravail. Gabriel explique aux salariés qu'ils disposeront d'une plus grande autonomie et avance :

« *Prenons une image. Jusque-là, nous étions tous dans le même navire du matin au soir, cinq jours sur sept. Impossible de monter ou descendre à notre gré, de faire stopper le bateau, d'accéder aux commandes : le capitaine décide pour tout le monde. Quand vous travaillerez à distance depuis chez vous, ce sera comme si vous étiez à la barre. Deux jours par semaine, le capitaine, ce sera vous.* »

Gabriel s'adresse à l'imagination et à la créativité de ses auditeurs. Ces derniers peuvent comprendre immédiatement l'idée. Inutile de la développer.

Expliquer ses idées par analogie a parfois un effet plus puissant qu'une démonstration rigoureuse nourrie de mots techniques. Là encore, à condition que la fameuse image soit claire et parlante pour tous ! Une analogie percutante :

- fait référence à l'univers de l'auditeur ;
- est simple, évidente ;
- donne à voir (et non à penser) ;
- permet une compréhension instantanée du propos.

Renforcer la confiance

Pourquoi vous faire confiance à vous ? Peut-on vous suivre sans crainte ? Ces questions pourraient surgir dans l'esprit de vos auditeurs, surtout s'ils vous connaissent pas ou peu. Tuez dans l'œuf le moindre doute et montrez-vous rassurant.

Rassurer sur sa propre expertise

Vous avez votre légitimité sur le sujet. Rappelez-la au cours de votre exposé : à un moment, mettez en avant vos compétences et votre expertise. Évoquez vos réalisations antérieures, votre savoir-faire, tel succès, telle référence.

Si vous déléguez une mission à un collaborateur, relayez les travaux d'une équipe, sous-traitez à un conseil externe, signalez également les compétences existantes : « *Pour nous aider dans la mise en place du travail à distance, nous avons recruté Marie Hubert. J'ai toute confiance dans son expertise. Elle a mis en œuvre avec succès ce type de projet RH chez son employeur précédent.* »

Repère express

Attention : soyez sobre, bref, concret. Pas de discours qui tourne à l'égocentrisme !

Vous pourriez d'ailleurs demander aux tiers concernés d'être physiquement présents à vos côtés ou les faire intervenir par vidéo-conférence. Tous les moyens sont bons pour rassurer les auditeurs et augmenter la crédibilité du discours.

Valoriser l'interlocuteur

Plus vous renvoyer à votre interlocuteur une image positive de lui-même, plus il a envie de vous écouter et de vous suivre. Normal ! Nous préférons toujours « être caressés dans le sens du poil », quitte à rougir en entendant les compliments.

> **Repère express**
>
> N'en faites pas trop ! Sinon, vous faites chuter votre crédibilité.

Pour embarquer avec vous les auditeurs, donnez-leur des marques de reconnaissance. Remerciez-les, félicitez-les, valorisez-les. Comme Gabriel : *« Grâce à chacun de vous et à votre implication, nous travaillons dans la confiance. Je vous en remercie car c'est une base solide pour mettre en place un travail à distance efficace. »*

Vous pouvez, par exemple, valoriser :

- le savoir-faire, l'expertise, les compétences, la créativité, l'esprit d'innovation, etc. ;
- le savoir-être, les qualités personnelles et relationnelles ;
- les marques d'engagement, d'implication personnelle et/ou collective ;
- les résultats obtenus, les efforts réalisés, les progrès, etc.

Créer un lien de complicité

Vous ne partiriez pas en voyage avec un inconnu croisé dans un aéroport. Mais il y a fort à parier que si cet inconnu s'avérait être un membre de votre famille éloignée, vous seriez prêt tout d'un coup à le suivre !

Adressez-vous à votre auditoire en cherchant à créer ce lien de proximité. Souriez, regardez l'auditoire et mettez en avant tout ce qui vous relie à lui :

- des points communs (une passion, une expérience, une connaissance, des valeurs, etc.) ;

- un morceau d'histoire vécue ensemble (la participation à un projet, un événement, etc.).

« Nous avons déjà relevé ensemble de beaux challenges, notamment la mise en place de notre ERP et l'accord sur la réduction du temps de travail. À chaque fois, nous avons su trouver les modalités d'un accord constructif et valorisant. Je n'ai aucun doute sur le fait que ce nouveau projet de travail à distance trouvera une issue positive. Je suis prêt. À titre personnel, j'ai un réel plaisir à avancer à vos côtés vers une meilleure qualité de vie au travail. »

Repère express

Utilisez les pronoms « je », « nous », « vous » pour marquer la relation personnelle.

Inviter à se projeter

« Lundi matin, vous commencez la semaine depuis chez vous. À neuf heures, vous vous connectez à l'Intranet. Vous répondez aux mails, vous organisez vos rendez-vous téléphoniques. Vous passez le reste de la matinée sur votre dossier prioritaire. À l'heure du déjeuner, vous sortez faire du sport au club de votre quartier. En fin de journée, vous prévoyez d'aller chercher vos enfants. Entre-temps vous aurez participé à la vidéo-conférence avec l'équipe du projet Scud. »

Gabriel invite ses auditeurs à se projeter concrètement dans un film dont ils sont les acteurs. Il décrit une expérience future désirable qu'ils pourraient vivre le jour où ils auront adopté sa proposition de travail à distance. Le scénario est séduisant. Pourquoi les auditeurs y renonceraient-ils ensuite ? Ce à quoi Gabriel leur a fait goûter par anticipation, ils se donneront les moyens d'y revenir, en suivant Gabriel !

Pour créer un effet de projection, veillez à :

- proposer un scénario qui colle aux attentes de l'auditoire (d'où, toujours, le travail préparatoire) ;
- utiliser le pronom « vous » qui rend les auditeurs acteurs du film ;
- raconter le film avec des verbes au présent ou au futur ;
- être réaliste et honnête dans vos promesses ;
- rester concret en évoquant des actions, des événements, des résultats précis.

Repère express

Décrivez les situations de manière neutre : les avantages doivent apparaître implicitement.

→ RÉCAPITULONS

Votre auditoire a besoin d'être conforté globalement dans son adhésion à vos propos. Pour le satisfaire, proposez-lui :

- des analogies qui font comprendre instantanément l'idée avancée ;
- des signes rassurants sur votre légitimité à vous exprimer ;
- des marques de reconnaissance et d'empathie ;
- des *scenarii* dans lesquels se projeter.

ET VOUS ?

1. Auxquels des procédés décrits êtes-vous sensible quand vous êtes en position d'auditeur ?

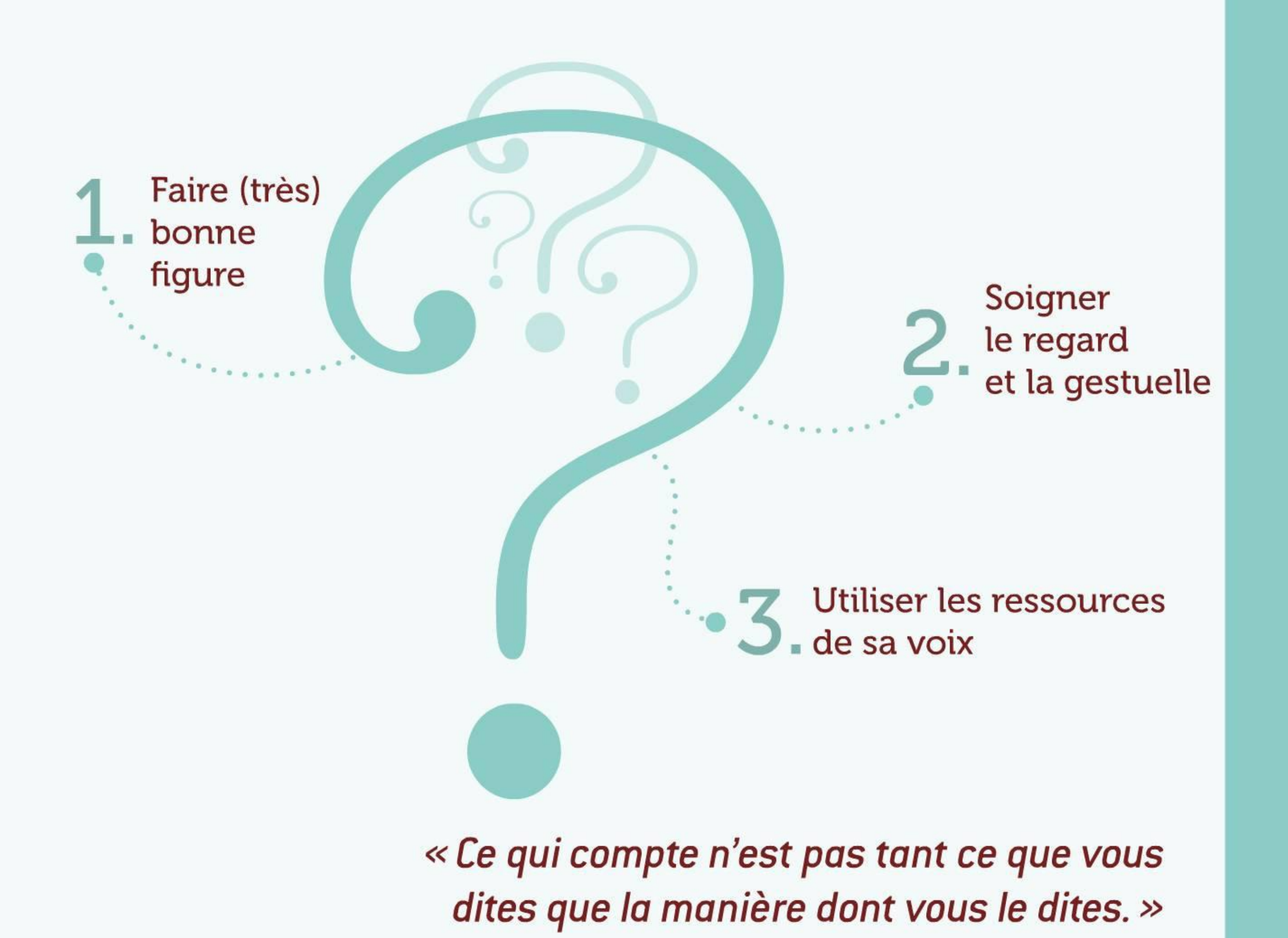
2. Pour votre prochaine présentation, comment pouvez-vous tourner vos arguments en avantages clients ?

3. Quels sont vos leviers logiques pour balayer les idées qui divergent des vôtres ?

4. Quels éléments allez-vous solliciter pour renforcer la confiance des auditeurs à votre égard ?

Incarner son discours

CLÉ 3



« Ce qui compte n'est pas tant ce que vous dites que la manière dont vous le dites. »

Adage populaire

1. Faire (très) bonne figure

→ **EN BREF**

Les auditeurs observent de A à Z celui qui s'apprête à intervenir. Quelques repères-clés existent pour susciter d'emblée l'intérêt et l'envie d'écouter.

Réussir l'entrée en scène

Imaginez Sébastien. Le directeur commercial lui a demandé d'intervenir dix minutes devant l'ensemble des équipes commerciales et marketing pour annoncer le lancement d'un projet. Regardons Sébastien sans considérer le fond de son intervention.

La réunion bat son plein. Les cinquante collaborateurs remplissent la salle disposée en amphithéâtre. Les intervenants sont assis au premier rang. Le directeur commercial les fait se relayer au pupitre. Il annonce : « Je laisse donc maintenant la parole à Sébastien… »

Dès les premières secondes

Premier scénario : Sébastien s'extirpe de son siège, ramasse ses notes tombées à terre et s'avance vers le pupitre d'un pas nonchalant. Il parcourt les quelques mètres avec l'allure basse et les épaules rentrées. Ses pieds évitent *in extremis* le fil électrique. Après avoir hésité entre la gauche et la droite pour contourner le pied du micro, Sébastien s'installe. Il plonge le nez dans ses notes et commence à parler.

Repère express

On n'a pas une seconde chance de faire une bonne première impression.

Ce scénario est désastreux. Si nous étions au théâtre, nous dirions qu'en trente secondes, Sébastien a sabordé son double capital sympathie-intérêt : à quel spectacle s'attendre après une telle entrée en scène ? Qui a envie de voir et d'écouter la suite ?

> **Repère express**
> Quelle image de vous souhaitez-vous donner à votre public ?

Second scénario : Sébastien se lève avec énergie. En regardant droit devant lui, il se dirige d'un pas alerte vers le pupitre. Il pose ses notes, balaie du regard le public et démarre sa présentation. Tous les yeux sont tournés vers lui. Le public est prêt à le « suivre ».

Les premières secondes sont déterminantes : les auditeurs se forgent leur première idée qui risque d'influencer leur manière (volonté) d'écouter.

Sébastien donne-t-il surtout l'impression (ou a-t-il la réputation) d'être mou et désordonné ? Les auditeurs auront plutôt tendance à se focaliser sur les défauts de sa présentation et/ou de son projet.

Inversement, dégage-t-il de l'énergie et de la sympathie ? Le public aura tendance à le créditer d'autres qualités (qu'il n'a pas forcément) et l'écoutera avec un *a priori* positif.

Le look vestimentaire

En matière d'image professionnelle, le look vestimentaire joue sa part. Attention donc, le jour où vous intervenez en public ! Soignez votre mise de façon à coller à l'image que vous souhaitez renvoyer de vous-même.

> **Repère express**
> Le public vous voit avant de vous entendre.

Souvenez-vous que les entreprises ont des « codes vestimentaires » et que vos choix ne sont jamais neutres. Habillez-vous en fonction du

contexte, en adaptant votre tenue à la fois au ton de la rencontre (plus ou moins formel) et au public.

Assis ou debout ?

À quelle place et dans quelle position prendre la parole ? Le premier objectif est que l'ensemble du public voie et entende l'auditeur. Le second : que l'intervenant puisse balayer du regard toute l'assemblée.

Qu'on se tienne assis ou debout, l'essentiel est d'adopter une position verticale. En effet, la verticalité crée une continuité corporelle et optimise ainsi les fonctions vitales, motrices, sensorielles et cognitives. Elle permet donc de mieux réfléchir et d'être plus réceptif à l'environnement.

Repère express

Marquez votre territoire : dans la mesure du possible, choisissez de vous tenir debout pour parler.

La verticalité s'obtient avec une posture perpendiculaire au sol : de la tête aux pieds si vous êtes debout, du crâne au périnée si vous êtes assis. Répartissez votre poids sur vos deux pieds légèrement écartés et bien ancrés dans le sol. Gardez les épaules ouvertes et la tête droite. Vous devez vous sentir bien enraciné. Cette impression de stabilité se propage dans l'auditoire.

Mobile ou immobile ?

Si vous avez le choix, préférez la position debout. Le corps est alors plus libre de se mouvoir et de créer un lien physique avec le public.

Repère express

Attention aux déplacements ou gestes excessifs qui parasitent le discours !

Des déplacements motivés et contrôlés positionnent le discours et l'incarnent. Par exemple :

- se déplacer de gauche à droite en regardant le public pour s'assurer que tout le monde est présent ;
- avancer vers l'auditoire pour lui poser une question, se diriger vers une personne particulière pour l'interpeller ;
- se rapprocher d'un participant qui « attaque », voire le toucher ;
- changer de place pour marquer la transition entre deux idées (notamment entre la thèse et l'antithèse) ou pour délivrer un message-clé ;
- reculer pour exprimer (ou feindre) une émotion comme la peur ou la surprise.

En bougeant, vous aidez le public à distinguer les idées, mémoriser les liens entre elles et digérer les messages. Le mouvement de votre corps accompagne le mouvement de votre pensée.

→ RÉCAPITULONS

Les quelques secondes qui précèdent la prise de parole sont cruciales car elles conditionnent le regard et l'écoute. Soignez tout ce qui va sauter aux yeux « à première vue » :

- un look cohérent avec l'image professionnelle que vous cherchez à renvoyer ;
- une posture verticale stabilisante pour tout le monde ;
- des mouvements mesurés qui accompagnent la progression de la pensée.

2. Soigner le regard et la gestuelle

→ **EN BREF**

93 % de l'impact d'un message tiennent au langage non-verbal : celui du regard, des gestes et de la voix.

Un sourire accroché

Le sourire est le meilleur allié pour conquérir l'auditoire. Pour celui qui sourit, les bénéfices sont multiples. Sourire a, notamment, pour effet immédiat de :

- réduire la tension artérielle ;
- stimuler le cerveau ;
- diminuer les hormones du stress ;
- libérer de la dopamine et de la sérotonine dans le cerveau et provoquer ainsi un sentiment de bonheur ;
- maintenir la connexion avec l'énergie positive qui est en nous.

Pourquoi alors se priver de sourire quand on y ajoute les bienfaits sur celui qui le reçoit ? Sourire à l'auditeur :

- abaisse les barrières et invite à entrer en relation ;
- exprime la joie d'être là et suscite l'envie de faire un bout de chemin avec lui ;
- crée une complicité ;

Repère express

Sourire détend. C'est un antistress et un antioxydant du discours.

- décrispe l'atmosphère, désamorce l'éventuelle mauvaise humeur et/ ou lassitude des participants.

Bien sûr, le sourire ne vient pas toujours automatiquement et il faut parfois se forcer un peu. Allez chercher au fond de vous des ressources pour enclencher le processus « sourire ». Vous ne le regretterez jamais !

Repère express
Le sourire capte l'attention de l'auditoire et gagne sa sympathie.

Entraînez-vous aussi à sourire franchement. Observez une photo de vous sur laquelle vous pensez sourire. Comment jugez-vous votre sourire ? Est-il large et généreux ? Donne-t-il envie de sourire ? Si les réponses sont *non* alors travaillez votre sourire : face à une glace, entraînez-vous à faire des grands sourires en activant tous vos muscles zygomatiques, des pommettes aux commissures des lèvres. Vous devez sentir celles-ci se détacher l'une de l'autre et se relever pour laisser apparaître vos dents. À défaut de forcer un peu ce geste, vous pourriez laisser croire que vous ne souriez pas du tout ou que votre sourire est « figé », « en coin », « moqueur » voire « mesquin ». Ce serait dommage…

Repère express
Un beau sourire est un sourire communicatif.

Le regard attentif

Entre un orateur rivé sur ses notes et un autre qui parle en vous regardant dans les yeux, que préférez-vous ? La réponse est évidente tant l'absence de contact visuel avec le public est rédhibitoire.

Mettez-vous à la place de l'auditoire et offrez-lui, en plus de votre sourire, un regard attentif : balayez la salle de gauche à droite et de droite à gauche.

Repère express
Les intervenants qui savent regarder dans les yeux bénéficient d'une meilleure estime.

Passez lentement. Inutile de chercher à prendre les auditeurs dans l'ordre. Ce qui compte est de croiser, à un moment, chaque paire d'yeux et d'établir un contact. Ainsi :

- vous faites preuve d'assurance et de confiance en vous ;
- vous signifiez que le message s'adresse bien à celui qui l'entend ;
- vous appuyez ce message verbal ;
- vous vous donnez les moyens de percevoir les réactions non-verbales et d'interagir.

Quand un auditeur intervient, concentrez votre regard sur lui. Il doit se sentir considéré comme une personne importante.

Beaucoup de choses passent par les yeux. Suivant que vous les gardez grands ouverts ou plissés, fixes ou en mouvement, vous envoyez des messages différents. Cherchez à avoir l'œil pétillant. Veillez à poser sur le public un regard vif, chaleureux et engageant. Proscrivez le regard de « tueur », « glacial » ou « en coin », les yeux « ternes », « levés au ciel » ou « revolver » !

Repère express

Vous pouvez sourire avec vos yeux.

Et si regarder quelqu'un dans les yeux en lui parlant est difficile, entraînez-vous dans les multiples situations quotidiennes : chez le boulanger, dans l'ascenseur, à table, avec vos collègues, votre manager, votre famille, etc.

Des gestes naturels

Un bon orateur a une gestuelle adaptée à son discours : les gestes collent parfaitement au propos. Comment fait-il ? Il n'y pense pas ! Nos mains et nos bras connaissent leur travail : si nous les laissons faire, ils viennent naturellement se placer et accompagner nos messages.

Le plus important est donc d'être en phase avec son discours, de l'incarner de la tête au pied, de le vivre et de le ressentir pleinement

Repère express

Oublier la gestuelle et elle s'enclenchera dans la continuité du discours.

Trois repères :

- Au début de l'intervention, privilégiez des gestes hauts (entre la gorge et le nombril) et ouverts qui signifient l'accueil et l'échange. Par exemple, ouvrez les bras au moins de la largeur du buste, desserrez vos mains et ouvrez les paumes.
- Faites des gestes aussi précis et nets que votre message, aussi ronds et doux que votre regard sur l'auditoire.
- Amplifiez les gestes en proportion de la force que vous souhaitez injecter dans le propos.

En travaillant cette gestuelle positive, vous évacuerez tous les gestes bas, fermés, saccadés, répétitifs, étriqués et intempestifs qui risquent, au contraire, de parasiter vos messages.

→ RÉCAPITULONS

Le sourire :

- bénéficie autant à l'intervenant qu'à l'auditoire ;
- établit et maintient une connivence entre eux ;
- permet d'emmener plus facilement le public jusqu'à l'objectif.

Un regard à la fois panoramique et attentif à chacun :

- démontre le désir de considérer chaque participant ;
- favorise les interactions et les ajustements du propos.

Une gestuelle adaptée :

- est celle qui vient naturellement quand on est en phase avec les messages délivrés ;
- renforce l'impact du message.

3. Utiliser les ressources de sa voix

→ **EN BREF**

La voix véhicule davantage que de simples mots. Elle est un instrument personnel puissant qui mérite d'être exploité de manière consciente.

Des intonations variées

Avez-vous déjà écouté une intervention monocorde ? Quelle horreur ! Sans variation d'intonation, rien ne ressort. Tout est sur le même plan. Aucune émotion ne transparaît. Aucune intention ne traverse le discours.

Parler, c'est incarner sa pensée. Avec des mots bien sûr, mais aussi avec une intonation qui modifie leur signification. La « manière de dire » les mêmes mots transforme le message.

Attention donc à adopter le ton qui va bien avec votre intention. S'agit-il d'affirmer ? d'interroger ? d'émouvoir ? de rassurer ? de convaincre ? Voulez-vous marquer de la distance par rapport au propos ? de l'enthousiasme ? un doute ? de l'ironie ?

Repère express

Le meilleur moyen d'avoir la bonne intonation est d'être au clair avec son intention.

Utilisez toute la gamme des intonations possibles : explorez les graves et les aigus, descendez et montez le ton de la voix, choisissez les termes sur lesquels vous placez les accents toniques : ces mots accentués sortiront du lot et porteront les messages les plus forts. Vous pouvez créer la surprise et maintenir ainsi l'auditoire en éveil.

Entraînez-vous, par exemple, à prononcer le texte ci-dessous. Testez plusieurs intonations différentes pour les différentes parties du texte et gardez celle qui vous paraît porter le plus efficacement le message :

« *On m'a confié le soin de vous présenter un projet exceptionnel. Ce projet va transformer notre façon de travailler. Il est ambitieux. Il va nous demander du temps, des investissements. Mais devons-nous renoncer devant les défis ? Faut-il se laisser arrêter par les difficultés ? J'ai envie de croire à ce projet et je suis là pour vous convaincre de le soutenir !* »

Repère express

En français, l'accent tonique vient toujours se placer sur la dernière syllabe d'un groupe.

Un volume puissant

Parler fort ne veut pas dire crier mais ajuster l'intensité de la voix afin que tout l'auditoire entende confortablement le discours. Dites-vous que vous parlez pour le dernier rang de la salle. Cela implique de parler plus fort que d'habitude.

Attention à tenir compte de la taille de la salle, du nombre de personnes présentes, des bruits environnants et de la qualité du matériel de sonorisation.

Repère express

Imaginez disposer d'un bouton pour jouer sur le volume de la voix. Faites bouger ce bouton.

Pourquoi parler fort ? Bien sûr pour se faire entendre de tous. Mais aussi parce qu'un bon volume sonore :

- dynamise le discours et maintient l'écoute ;
- développe la confiance en soi : plus de volume donne plus d'assurance ;
- est interprété par l'auditoire comme de l'assurance et de l'autorité ;
- autorise les variations : on peut soudain baisser un peu le volume pour mieux l'augmenter ensuite !

Entraînez-vous à parler fort :

- en chantant à tue-tête quand vous êtes seul chez vous ou dans votre voiture ;
- en proclamant des textes en présence d'autres personnes ;
- en jouant au camelot qui hèle les passants sur les marchés et leur vend ce qu'il veut. Choisissez un produit et entrez dans le personnage !

Repère express

Projetez votre voix avec énergie vers le fond de la salle : envoyez-la au-dessus de vous comme un ballon et faites-lui franchir le filet placé au milieu de la salle.

L'essentiel est de se désinhiber.

Un rythme contrôlé

Sous l'effet du stress, un orateur a tendance à parler beaucoup plus vite que d'habitude, avec l'envie d'en finir au plus tôt. Lui est rapidement à bout de souffle et l'auditoire peine à comprendre ses propos. Inversement, un orateur fatigué ou démotivé peut adopter un rythme de parole désespérément lent et décourageant. Dans les deux cas, arrêtons le massacre !

La vitesse du débit dépend en grande partie de la respiration. D'où l'importance de la maîtriser[1] pour contrôler le débit verbal.

Repère express

Globalement, ralentissez de 20 % votre débit habituel.

1. Voir clé 5.

Tout est dans la modulation du rythme. On peut ralentir au moment de délivrer des messages-clés ou des arguments chocs pour laisser le temps à l'auditoire « d'imprimer » le discours. Et inversement : accélérer pour les anecdotes et les exemples.

Surtout, osez placer des pauses et silences. Ils permettent de :

- mettre en relief ce qui vient d'être dit ou va être dit ;
- marquer une transition entre deux idées ;
- respirer ;
- échanger des regards avec le public et observer les réactions.

Ils l'ont dit

« Le silence qui suit Mozart, c'est encore du Mozart. » Sacha Guitry

Des mots ar-ti-cu-lés

Le débit verbal est souvent lié à l'articulation des mots. Articuler convenablement oblige à ralentir le rythme et à penser à ce qu'on dit. Vouloir articuler c'est donc s'investir davantage dans son discours.

Pourquoi avoir le souci d'articuler ? Parce que de toute évidence un propos clairement prononcé a davantage de force et d'impact sur l'auditoire qui le comprend mieux et plus vite.

Pour articuler, desserrer les mâchoires, ouvrez la bouche et faites bouger vos lèvres. Détachez et enchaînez les sons.

Exercez-vous à lire les phrases suivantes à haute et intelligible voix. Vous devez sentir vos lèvres, votre mandibule et votre langue bouger de tous côtés !

1. L'assassin sur son sein suçait son sang sans cesse.

2. Cinq capucins portaient sur leur sein le seing du Saint-Père.

3. Voici six chasseurs sachant chasser sans chien.

4. Cinq ou six officiers gascons, passant certains soirs à Soissons, marchandèrent des saucissons :

- *« Combien ces cinq saucissons ? »*
- *« À vingt sous, c'est cent sous. »*
- *« C'était cent sous, ces saucissons. »*

5. Ciel ! Si ceci se sait, ces soins sont sans succès.

6. Il faut qu'un sage garde-chasse sache chasser tous les chats qui chassent dans sa chasse.

7. Le fisc fixe exprès chaque taxe fixe excessive exclusivement au luxe et à l'exquis.

→ RÉCAPITULONS

La voix est le prolongement du corps et l'incarnation du discours. Pour atteindre ses objectifs, l'orateur peut jouer avec les leviers de sa voix :

- ses intonations ;
- son volume ;
- son débit.

Mieux il articule et plus il a de chance que son auditoire le comprenne.

ET VOUS ?

1. Quelle position préférez-vous : debout ou assis ? Pourquoi ?
2. Que devez-vous améliorer dans votre sourire et votre regard ?
3. Comment allez-vous travailler votre voix pour mieux maîtriser ses intonations, son volume et son débit ?

Interagir avec l'auditoire

CLÉ 4



« Les hommes construisent trop de murs et pas assez de ponts. »

Isaac Newton

1. Gagner au jeu des questions-réponses

→ EN BREF

Toute intervention doit prévoir un temps de questions-réponses, à placer pendant ou après l'exposé. Pour en sortir gagnant, quelques règles d'organisation et de conduite sont nécessaires.

Pourquoi se livrer à l'exercice des questions-réponses ?

Entrer dans le jeu des questions-réponses est un bon calcul stratégique. En faire l'économie pourrait être perçu comme un manque de respect pour l'auditoire. L'exercice permet de :

- faire creuser le sujet par l'auditoire ;
- vérifier que les messages sont compris ;
- rectifier les erreurs d'interprétation ;
- combler les insatisfaits ;
- apaiser les craintes soulevées par l'exposé ;
- tuer dans l'œuf les éventuelles fausses rumeurs prêtes à se diffuser au sortir de la réunion ;
- répéter à nouveau les messages-clés ;
- démontrer son ouverture et son envie de dialogue ;
- finir de convaincre les sceptiques.

Il y a donc de nombreux avantages à se prêter à l'exercice, même s'il peut faire peur.

L'appréhension vient de ce que, par définition, vous ne connaissez pas à l'avance toutes les questions potentielles. Voici au moins deux moyens de vous prémunir contre les questions difficiles voire pièges :

- Préparez avec suffisamment de précision votre intervention pour lister en amont les questions et prévoir les réponses (voir clé 1).
- Posez vous-même certaines questions oratoires au fil de l'exposé : vous coupez ainsi l'herbe sous le pied de ceux qui voudraient vous « coincer » et vous avez tout le loisir de dérouler une réponse construite.

Repère express

Celui qui est capable de formuler une question pertinente a déjà compris la moitié de la réponse.

À quel moment répondre aux questions ?

Il y a trois manières d'organiser les questions-réponses.

Quel que soit votre choix, annoncez en début d'intervention à quel moment les auditeurs auront le loisir de poser leurs questions. Ainsi :

- vous les rassurez d'emblée sur votre intention effective de répondre à leurs interrogations ;
- vous évitez que l'on vous interrompe en pleine démonstration ;
- vous gagnez la légitimité de rabrouer poliment ceux qui enfreindraient la règle.

Option 1 : répondre à toutes les questions en fin d'exposé

L'intervention s'organise ainsi :

- **Introduction** (annonce du thème, de l'objectif, du plan et des règles du jeu : « Je répondrai à vos questions à la fin de ma présentation »).
- **Exposé** de 10 à 15 minutes.

- **Temps de questions-réponses :**
  - question 1/réponse 1
  - question 2/réponse 2

Cette option suppose un exposé court (10 à 15 minutes). Ainsi, les auditeurs peuvent continuer à vous écouter tout en gardant leurs questions en tête. Sinon, ils se déconcentrent, se focalisent sur leurs questions et perdent la suite du discours.

> **Repère express**
>
> Invitez les auditeurs à noter leurs questions au moment où elles leur viennent à l'esprit.

La méthode a l'avantage d'être « carrée » et sécurisante. Vous prenez les questions l'une après l'autre. Si tout se passe bien, vous donnez le sentiment à chacun d'être écouté et considéré. En revanche, si vous manquez de temps, vous risquez de créer des frustrations chez ceux qui n'auront pas pu vous interroger.

Option 2 : traiter les questions après chaque partie de l'exposé

Vous pouvez choisir de répondre aux questions après chaque grand point de l'exposé qui s'organise ainsi :

- **Introduction** (annonce du thème, de l'objectif, du plan et des règles du jeu : « Je prendrai le temps de répondre à vos questions après chaque partie de mon exposé »).
- **Premier point de l'intervention**
  - exposé de 3 à 5 minutes ;
  - questions-réponses sur ce premier point.
- **Deuxième point de l'intervention**
  - exposé de 3 à 5 minutes ;
  - questions-réponses sur ce deuxième point.

Cette option permet de traiter les questions au fur et à mesure. Elle favorise l'interaction avec la salle. Les auditeurs peuvent rebondir assez rapidement derrière vos propos et se sentent impliqués.

Le risque est toujours de se laisser déborder par les questions et de ne pas pouvoir dérouler l'ensemble de l'exposé prévu.

Option 3 : partir des questions

Une dernière option consiste à recueillir en direct toutes les questions sur le sujet, les classer thématiquement puis y répondre thème par thème.

La méthode est plus subtile. Elle est à proscrire si vous êtes mal à l'aise ! En revanche, si vous maîtrisez bien le sujet, jetez-vous à l'eau : les auditeurs auront le sentiment que vous répondez à leurs attentes. Ils vous sentiront complices et vous suivront. En prime, ils trouveront que vous improvisez avec beaucoup de talent !

> **Repère express**
> Demandez à quelqu'un de vous seconder pour recueillir les questions et les classer.

Comment organiser l'intervention ?

- **Introduction** (annonce du thème, de l'objectif et des règles du jeu : « Je vais récolter toutes vos questions puis j'y répondrai par famille »).
- **Inventaire des questions**
  - « Quelles sont toutes les questions que vous vous pouvez par rapport à cet objectif ? »
  - Recensement et écriture des questions sur un *paper board* en les classant par thème.
- **Traitement du premier thème**
  - réponses aux questions recensées ;
  - questions-réponses complémentaires.

- **Traitement du deuxième thème**
  – réponses aux questions recensées ;
  – questions-réponses complémentaires.
- **Conclusion :** inventaire des éléments restant à voir (questions laissées de côté faute de temps ou de lien direct avec le sujet).

Comment répondre aux questions ?

La qualité du temps des questions-réponses dépend essentiellement de la souplesse que vous manifestez.

Règle de base : se montrer disponible

Les questions viennent si vous savez les susciter et les encourager. Vous avez annoncé que vous répondriez aux questions à la fin de l'intervention ? Montrez-vous effectivement disponible ! Si vous avez déjà rangé vos affaires et posé la main sur la porte au moment où vous demandez « Y a-t-il des questions ? », il y a peu de chance que celles-ci fusent !

Repère express

Faites écrire les questions sur des Post-it® et classez-les par famille.

Quelques formules à proscrire :

- « Personne n'a de question ? » qui attend plutôt la réponse *non* ;
- « Est-ce que tout le monde a compris ? » qui invite un auditeur à s'auto-désigner comme le seul à n'avoir pas compris ;
- « J'attends vos questions » dont le ton péremptoire encourage à se taire.

Préférez plutôt des formules accueillantes et nuancées, du type :

- « J'ai parlé longuement. Merci de votre attention. Je suis maintenant à votre disposition pour répondre à vos questions, quelles qu'elles soient… »
- « Merci de m'avoir écouté. À vous la parole pour me poser toutes les questions que vous souhaitez. J'y répondrai volontiers. »

- « Nous avons maintenant le temps d'échanger. Si vous avez des questions, je les accueille et y réponds autant que possible. »

Adoptez un ton accueillant et bienveillant. Par votre attitude corporelle, montrez que vous êtes prêt à écouter : regardez l'auditoire avec bienveillance, arrêtez-vous avec attention sur celui qui pose une question, faites des gestes ouverts[1].

Privilégier les réponses concises

À question claire et précise, réponse concise : évitez les digressions et les longueurs. Rien n'est plus agaçant qu'un intervenant se noyant dans les détails ou reprenant l'ensemble de son exposé !

Si la question est fermée, sachez vous contenter de répondre par *oui* ou *non*, sans délayer. Tout le monde vous en sera reconnaissant !

Attention cependant à ne pas aller trop vite en besogne !

Demandez toujours à l'interlocuteur si vous avez bien répondu à sa question. C'est une marque de respect de votre part et une garantie de satisfaction pour lui. S'il répond *oui*, bravo ! Vous pouvez passer à la question suivante. Sinon, demandez-lui de préciser la question ou le fond de sa pensée.

Repère express

Plus vos réponses sont brèves et précises, plus les auditeurs ont envie de poser des questions. L'inverse les décourage.

Faire reformuler les questions confuses

Une question vous semble confuse ou, tout simplement, vous ne la comprenez pas ? Aucune honte à cela ! Renvoyez la question à l'interlocuteur et demandez-lui simplement de la reformuler :

1. Voir clé 3.

- « Ai-je bien compris votre question ? Vous voulez savoir si… ? »
- « La question que vous posez est bien… ? »
- « Pouvez-vous me préciser votre question ? »
- « Sur quel point précis avez-vous besoin de plus d'informations ? »

Attention ! Ne critiquez jamais une question en la jugeant « absurde », « idiote », « simpliste » ou « saugrenue » ! Vous dévaloriseriez l'interlocuteur et égratigneriez votre image. Vous stopperiez net toute envie de vous interroger plus longuement.

Savoir reporter la réponse

Parfois, vous n'avez pas la réponse à la question et ce n'est pas grave ! Vous n'avez pas la science infuse et personne ne vous incriminera.

Si vous savez qu'une personne de l'auditoire détient la réponse, tournez-vous vers lui et proposez-lui de prendre la parole. Vous pouvez aussi solliciter l'ensemble des auditeurs.

Repère express

Détendez-vous ! Les questions ne sont pas des pièges mais des marques d'intérêt.

Voici quatre pistes pour s'en sortir en toutes circonstances :

- S'interdire de répondre n'importe quoi. Toute réponse inventée finirait par se retourner contre vous à plus ou moins long terme.
- Jouer la transparence avec une formule comme « C'est une bonne question. Je n'en ai pas la réponse immédiatement. ».
- Noter la question et promettre une réponse ultérieure : « Avant de vous répondre, je préfère vérifier tel ou tel point. Je vous transmets les éléments à telle date. »
- Donner effectivement la réponse à la date prévue.

Pour temporiser, il y a aussi la possibilité d'orienter les interlocuteurs vers un site Internet, un document, un article ou une présentation antérieure.

Conclure le jeu des questions-réponses

Quand la partie est terminée (faute de question ou de temps), il faut formaliser sa conclusion en quelques mots :

- valoriser les échanges ;
- inclure les réactions des interlocuteurs ;
- dégager une synthèse ;
- remercier chaleureusement les participants.

Et s'il y a des imprévus ?

Parfois, l'échange ne se passe pas tout à fait comme sur le papier.

Aucune question

Vous avez ouvert la séance des questions et personne n'embraie. Silence de plomb.

Le public peut avoir besoin de temps pour digérer l'exposé. Néanmoins, plus le silence s'installe, plus il sera difficile de le briser. La première question risque de ne jamais arriver.

Repère express

Restez serein, souriant, ouvert.

À vous d'aller chercher l'auditoire ! Regardez-le bien, soyez attentif au non-verbal : aux moues, sourires, mimiques, gestes qui cherchent à attirer votre attention. Ensuite, testez l'une de ces astuces pour susciter les questions :

- Solliciter une personne de l'auditoire qui avait réagi durant l'exposé : « Vous, Monsieur, vous aviez l'air étonné quand je parlais de… », « Je vous vois sourire, qu'en pensez-vous ? »
- Centrer les questions sur un des thèmes de l'intervention : « Certains ont-ils des questions concernant tel thème ? ».
- Poser soi-même des questions à l'auditoire : « Comment réagissez-vous à telle proposition ? », « Aviez-vous perçu tel événement comme

une opportunité ? », « Qui, parmi vous, avait déjà abordé ce sujet ? », « Que pensez-vous de cette approche ? ».

- Faire de l'humour avec une formule comme : « La première question est toujours la plus difficile. Passons directement à la deuxième ! »

Trop de questions

Quand les questions fusent de toutes parts, il devient difficile d'y répondre en passant d'un sujet à l'autre. Il est alors judicieux de sortir du rythme une question/une réponse : notez toutes les questions, classez-les et répondez-y par thème.

> **Repère express**
> Réagissez avec souplesse et indulgence. Adaptez-vous.

Si un seul participant enchaîne les questions, attention ! La situation peut paraître grisante car l'abondance de questions montre un vif intérêt pour le sujet. Les autres auditeurs se sentent cependant rapidement exclus de ce dialogue en seul à seul. Abrégez-le en recadrant avec bienveillance la situation : « Afin que tout le monde puisse participer, laissons la parole à d'autres personnes. J'en ai vu qui voulaient poser une question… »

Des fausses questions

Certains participants ont l'art de poser des questions qui n'en sont pas comme « Ne pensez-vous pas que… ? », « Est-il réellement possible que… ». Ces questions renferment une opinion et non une interrogation. Ceux qui les posent sont en général des bavards ou veulent montrer qu'eux aussi en savent long sur le sujet.

> **Repère express**
> Gardez le pouvoir : c'est vous l'intervenant qui contrôlez les prises de parole.

Inutile de leur couper immédiatement la parole ou d'entrer sur le terrain de la polémique, la critique.

Laissez-les s'exprimer, valorisez dans leurs propos ce qui peut faire avancer l'échange puis reprenez la main en deux étapes :

- recadrer gentiment (voir plus haut) ;
- transformer les affirmations en questions auxquelles vous répondez ou que vous renvoyez au groupe.

Quand une question a pour seul but de râler, s'opposer ou critiquer, répondez ainsi : « Je comprends que vous ayez le sentiment de… », « Je peux vous assurer que… », « Laissez-moi vous expliquer ce que je voulais dire avec un exemple… ».

Des questions insidieuses ou déplacées

D'autres participants savent parfaitement poser *la* question pénible : celle qui met volontairement l'intervenant en défaut ou cherche à le faire sortir de son périmètre.

Repère express

Vous avez le droit d'écarter les questions incongrues.

Commencez par faire préciser à l'interlocuteur ce qu'il souhaite savoir exactement. Puis, si tel est le cas, osez dire que la question ne concerne pas le sujet ou que la réponse n'est pas de votre ressort.

→ RÉCAPITULONS

Le temps de questions-réponses :

- fait intégralement partie de l'intervention orale ;
- se place pendant ou après l'exposé, en fonction de la stratégie adoptée ;
- réclame une attitude d'accueil et d'écoute de la part de l'intervenant.

Sortir gagnant de cette étape suppose de savoir :

- susciter les questions ou en calmer le jeu ;
- donner des réponses concises ;
- reconnaître éventuellement son incapacité à répondre ;
- canaliser les participants posant des questions fausses, insidieuses ou déplacées.

2. Faire face aux objections

→ EN BREF

Si l'intervention ne laisse pas l'auditoire indifférent, elle peut soulever des objections. Ces affirmations s'opposent au propos exposé. Pour éviter d'être déstabilisé, quelques conseils.

Décrypter le besoin de l'objecteur

Au lieu de prendre l'objection comme une attaque personnelle, essayez de décrypter le besoin de l'objecteur : à travers son objection, que dit-il de lui et de sa compréhension du sujet ? Il peut s'agir de :

- vouloir mieux comprendre ou en savoir davantage ;
- tester l'intervenant sur sa maîtrise du sujet ;
- rappeler qu'il existe et montrer son savoir sur le thème ;
- contredire pour le principe ;
- manifester son désaccord, fragiliser la démonstration et mettre en échec l'intervention ;
- dire son besoin d'être rassuré ;

Repère express

Une objection laissée de côté, c'est un auditeur qui se braque et risque de torpiller l'intervention.

Ne vous arrêtez pas à l'objection mais faites-en un tremplin pour aller encore plus loin dans le propos et marquer des points.

Une certitude : celui qui objecte a besoin que vous considériez son objection. S'il intervient durant l'exposé, dites-lui immédiatement que vous allez lui répondre mais pas forcément dans la minute : « J'entends votre remarque. J'y répondrai dans un instant en abordant le point suivant. » Ou « J'y répondrai juste après l'exposé. »

Accueillir l'objection

Il est tentant mais vain de vouloir d'emblée contrecarrer l'objection. Un peu de patience et de diplomatie sont des préalables à la réponse.

Accuser réception de l'objection

Dans un premier temps, laissez l'objecteur s'exprimer. Cette étape est coûteuse et contre-nature pour qui souhaite atteindre au plus vite son objectif. Mais plus l'objecteur s'explique, plus vous disposez d'atouts pour reprendre la main : vous décrypter tout ou partie de son besoin et lui se calme progressivement. D'ailleurs, l'interrompre le frustrerait voire le mettrait en colère et l'empêcherait d'écouter quoi que ce soit d'autre.

Repère express

Acceptez que tout le monde ne soit pas d'accord avec vous. Du calme ! Écoutez jusqu'au bout.

Pour l'inviter à développer son objection, vous pouvez :

- reformuler l'objection et vérifier que c'est bien son propos : « Si j'ai bien compris... Vous dites que... Est-ce bien cela ? » ;
- faire clarifier et approfondir l'objection en posant des questions ouvertes : « Que voulez-vous dire par là ? », « À quoi faites-vous référence précisément ? », « Pourquoi affirmez-vous cela ? ».

Cette première étape le met en position d'expliquer son propos au lieu de l'imposer à gorge déployée. S'il l'a quitté, il revient donc sur le terrain argumentatif. Écoutez-le bien car il y a de fortes chances pour qu'il donne lui-même la réponse à son objection : vous n'aurez plus qu'à rebondir dessus ultérieurement !

Simultanément, profitez de son exposé pour reprendre vos esprits et vous mettre dans de bonnes dispositions à son égard.

Se montrer compréhensif

Quand il a fini de développer son objection, temporisez encore la contre-argumentation. Remerciez-le de cette intervention. Valorisez son propos avec des formules du type :

- « Merci de dire cela. »
- « Je comprends votre réaction. »
- « D'autres ont eu la même réaction que vous. »
- « Votre réaction est juste. »
- « Vous soulevez une vraie question. »
- « Vous attirez notre attention sur un point-clé. »
- « Votre remarque est intéressante. »
- « Je n'avais pas vu les choses sous cet angle et votre approche est pertinente. »

Repère express

Même si l'interlocuteur fait objectivement erreur, évitez de le contredire frontalement.

D'une part l'interlocuteur se sent reconnu, d'autre part, il constate l'intérêt que vous lui portez et votre état d'esprit coopérant. Il se prépare à vous écouter à son tour.

Répondre avec 4 techniques

Une fois établie cette relation ami-ami avec l'objecteur, le moment vient de répondre aux objections. Quatre techniques prévalent.

Réfuter par la logique

Cette technique est à la fois la plus classique et la plus courante. Il s'agit de :

- **légitimer le point de vue de l'interlocuteur :** « Je comprends votre position », « J'entends bien votre objection » ;
- **apporter une preuve irréfutable qui balaie l'objection :** une référence, un chiffre, un argument d'autorité[1], etc. : « Laissez-moi vous rappeler que… » ;
- **vérifier que l'interlocuteur a assimilé l'argument :** « Est-ce clair pour vous ? », « Cette explication vous suffit-elle ? », « Êtes-vous rassuré sur ce point ? », etc.

Avec cet argument en main, l'objecteur a normalement de quoi être satisfait. S'il surenchérit et que les arguments d'autorité ne suffisent pas à le faire taire, adoptez une autre technique.

Retourner l'objection en argument

« Je ne comprends pas votre plan d'actions. C'est irréaliste. Personne ne peut y arriver dans ces délais.

— **C'est justement parce qu'**il y a tant d'actions à réaliser que nous allons nous appuyer sur les consultants. »

Voilà la réplique typique de la « technique de l'appui » qui consiste à :

- **abonder dans le sens de l'objection** (« oui, je suis d'accord, le plan d'actions est lourd ») ;
- **s'appuyer dessus** pour faire avancer votre thèse.

1. Voir clé 2.

Repère express
Comme un judoka, utilisez la force de votre adversaire (son argument) pour le mettre KO.

La formule magique à convoquer est « c'est justement pour cette raison que… ». Elle montre votre conscience de la difficulté et donc la légitimité de l'objection. En même temps, elle la balaie d'un revers de manche en réorientant le débat à votre faveur.

Quand l'appui est bien choisi (réaliste, vraisemblable), la technique a un effet tellement redoutable que tous les bons vendeurs y recourent !

Faire vider son sac

Une autre méthode consiste à inviter l'interlocuteur à déballer au grand jour tous ses freins. Il fait une objection : en a-t-il d'autres ? Cette démarche suppose de l'empathie et un certain lâcher prise car elle oblige à un détour par les préoccupations de l'interlocuteur.

Elle procède en cinq étapes :

- **Accuser réception** de l'objection : « Je comprends… ».
- **Faire vider son sac** à l'objecteur : « **À part cela,** y a-t-il autre chose qui vous tracasse ? », « Y a-t-il un autre point qui vous gêne ? ». L'interlocuteur met sur la table ce qui le préoccupe foncièrement. La première objection était peut-être une « fausse barbe ». La situation est désormais claire. Vous pouvez lui apporter une réponse à l'objection de fond.

Repère express
Derrière une objection, cherchez ce qui préoccupe vraiment l'interlocuteur et qu'il n'ose pas forcément dire d'emblée.

- **Sceller un accord par anticipation :** « Si je peux résoudre cette difficulté, **on est bien d'accord que** vous participerez au projet ? », « Si je réponds là-dessus, on est bien d'accord que ça ira ? ».

L'interlocuteur répond nécessairement par l'affirmative puisque votre promesse correspond à son attente.

- **Réaliser la promesse :** répondre à la question de fond selon l'une des deux méthodes ci-dessus (réfutation par la logique ou technique de l'appui).
- **Valider la satisfaction** de l'interlocuteur avec une formule comme : « Cela vous convient ? », « Tout est OK pour vous ? ». La réponse sous-entendue est *oui* !

Repère express

« On est bien d'accord ? » est la formule incontournable et imparable de la méthode.

Transformer l'objection en objectif

Une bonne façon de rallier un objecteur à votre cause est de lui proposer de chercher les solutions à la difficulté qu'il soulève comme : « C'est bien joli de vouloir faire une nouvelle réorganisation mais ça ne va pas marcher parce que tout le monde en a assez des réorganisations et pense juste «ah, encore une nouvelle organisation» ! »

Comment s'y prendre ?

- **Accuser réception de l'objection :** « Je comprends… », « Il faut que nous soyons vigilants là-dessus ».
- **Transformer l'objection en objectif** en sollicitant l'interlocuteur et en l'orientant vers l'avenir : « Comment faire, à votre avis, pour que ce ne soit pas perçu comme une réorganisation de plus ? Avez-vous des éléments de réponse ? Quelles seraient vos propositions ? »

L'interlocuteur devient partie prenante pour atteindre avec vous un objectif commun : la résolution du problème soulevé. Vous en avez fait un allié ! Plus fort

Repère express

Celui que vous responsabilisez dans la recherche d'une solution n'a plus aucune raison de vous mettre des bâtons dans les roues.

encore : vous pouvez lui proposer de prendre le leadership d'un groupe de travail en charge de la question... Il ne devrait plus vous contrarier mais utiliser ses objections comme des leviers d'amélioration de la solution initialement proposée.

→ RÉCAPITULONS

Avant de répondre aux objections, l'intervenant doit prendre le temps de :

- les écouter et les décrypter ;
- valoriser leurs auteurs afin de les disposer à entendre la réponse.

Pour balayer l'objection, l'intervenant peut :

- la réfuter par un argument d'autorité ;
- s'appuyer dessus et la retourner en argument favorable à sa propre thèse ;
- faire vider son sac à l'objecteur et obtenir son accord sur le point crucial ;
- la transformer en objectif.

Tout l'art consiste à établir une relation suffisamment complice avec l'objecteur pour le faire adhérer finalement à l'objectif poursuivi.



1. Quels types de questions redoutez-vous le plus ? Pourquoi ? Comment pouvez-vous vous y préparer ?
2. Quelle méthode de gestion des questions souhaitez-vous mettre en pratique ?
3. Quelle nouvelle technique de réfutation allez-vous tester ?

Préparer sa performance

CLÉ 5



« Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. »

La Fontaine, « Les animaux malades de la peste » in Fables

1. Vaincre le trac

→ **EN BREF**

Le trac est une émotion universelle que l'on peut canaliser avec un peu d'entraînement.

Le trac, c'est quoi ?

« Trac : peur ou angoisse irraisonnée que l'on ressent avant d'affronter une épreuve, d'exécuter une résolution, et que l'action dissipe généralement. »[1]

« Trac : peur que l'on éprouve au moment de paraître en public. »[2]

Des symptômes typiques

Anxiété, tremblements, sueurs froides, palpitations, trous de mémoire et chevrotement : aïe, aïe, aïe ! Le trac est là avec ses symptômes ! On pourrait ajouter à cette liste la gorge nouée, la boule au ventre, l'envie soudaine d'aller aux toilettes, les mains moites, des jambes qui se dérobent, etc.

Heureusement, personne ne cumule tous les symptômes du trac ! Quelle que soit votre expérience de la prise de parole en public, vous avez dû en ressentir l'un ou l'autre et c'est normal : parler en public n'est pas naturel. Tout le monde, même l'orateur que vous admirez le plus, a le trac. En revanche,

Repère express

L'intensité du trac est indépendante du degré de maîtrise du sujet.

1. Dictionnaire *Le Nouveau Petit Robert.*
2. Dictionnaire *Larousse.*

son intensité varie et, contrairement à ce que vous pensez, il passe souvent inaperçu.

Quand vous avez le trac de Monsieur Toulemonde[1], n'imaginez donc pas que cela se voit « comme le nez au milieu de la figure » : la plupart du temps, les auditeurs ne le perçoivent pas. Si vous n'êtes pas convaincu, filmez-vous et constatez par vous-même !

Une peur multifacettes

Savez-vous que la peur de s'exprimer en public est dans le top 3 des phobies les plus courantes ? Puisque le trac est une forme de peur, inutile de vouloir le nier. Essayez plutôt de le décoder. Que craignez-vous ? En vrac :

- le jugement des autres, notamment des hiérarchiques ;
- ne pas être à la hauteur de l'exercice ;
- être ridicule ;
- être désavoué ;
- être confronté à un imprévu ;
- être incompétent ;
- ne pas intéresser le public ;
- être au centre de l'attention.

Repère express

Prendre la parole en public revient à s'exposer sans possibilité de se cacher.

Les expériences passées, plus ou moins heureuses, alimentent ces peurs. Qui, par exemple, a envie de revivre ses pires moments de solitude, connus à l'école, sous les ricanements des copains ?

1. Nous parlons ici du trac « normal » et passager. Si le trac prend une forme paralysante, il est nécessaire de consulter un professionnel de l'accompagnement.

Un appel à mobiliser ses ressources

La peur apparaît toujours pour signaler un danger ou un obstacle à dépasser. Elle met en garde et est donc bien utile : elle réveille la vigilance et pousse à agir.

Avoir le trac est signe de motivation, d'implication, d'envie de faire une belle performance. Si vous ne ressentez rien de spécial avant d'entrer en scène, rappelez-vous la réplique de Sarah Bernardt à une jeune comédienne se vantant de n'avoir jamais le trac : « Rassurez-vous, le trac viendra avec le talent » !

Gagner du terrain sur le trac

Le trac a le mérite d'exister. Il se manifeste avant la prise de parole, dure encore quelques secondes puis disparaît dans l'action. Le bon moyen d'en diminuer l'intensité est de s'habituer à parler en public. Plus l'exercice devient banal, moins le trac envahit l'orateur.

Comment faire ? Exploitez toutes les occasions de prendre la parole. Commencez par choisir des événements sans enjeu pour vous, avec un public restreint et bienveillant. Par exemple, fixez-vous de prononcer un court discours devant des amis à l'occasion d'un anniversaire ou un mariage. Progressivement, lancez-vous devant des auditoires plus larges et/ou moins acquis : une intervention lors d'une réunion associative, une présentation devant les copropriétaires de votre immeuble, etc.

Repère express

Comme tout art, s'exprimer en public s'exerce. Seule la pratique assidue mène au succès.

Avancer pas à pas est beaucoup plus sécurisant et réduit à néant le risque d'échec. Mieux, vous enclenchez un cercle vertueux : ces prises de parole successives vous donnent confiance et goût à l'exercice. Nous verrons plus loin comment vaincre le trac au moment de prendre la parole.

→ RÉCAPITULONS

Le trac est une réaction normale face à l'enjeu que représente une prise de parole en public. La priorité est de canaliser son intensité en s'exerçant à prendre la parole. Plus l'exercice devient habituel, moins le trac se manifeste.

2. Piloter sa performance

→ EN BREF

Considérez que votre prise de parole est un événement à préparer à la manière d'une performance sportive. Voici le menu d'un entraînement optimal sur deux semaines.

Répéter en vue du jour J

Les orateurs débutants s'illusionnent en pensant que bien maîtriser le sujet suffit à faire une bonne prestation. Non ! Préparer son intervention est indispensable mais insuffisant. Il faut la répéter, c'est-à-dire se mettre en situation et dire à blanc l'exposé.

Repère express

Tout spectacle suppose des répétitions dans les conditions les plus proches du jour J.

Les répétitions permettent d'ancrer le texte dans la tête et le corps. Elles créent des automatismes qui feront venir les mots naturellement le jour J, supprimant ainsi tout stress de « ne pas savoir quoi dire et comment ».

Plus l'orateur s'approprie son texte, plus il a confiance dans ses capacités oratoires et plus il peut activer les leviers de sa voix, sa gestuelle, son

regard, son sourire. Il est aussi davantage disponible pour se concentrer sur l'environnement et percevoir les réactions du public.

Repère express

Vous devez pouvoir conduire la présentation de A à Z comme vous conduiriez une voiture : sans avoir besoin de réfléchir à vos gestes mais avec de bons réflexes.

L'objectif est de pouvoir dérouler son texte sans avoir à y réfléchir.

Quelques exercices à programmer dans un planning d'entraînement quinze jours à l'avance :

Exercices	Objectifs/bénéfices
Répéter seul, à haute voix	Parler fort et distinctement Bouger pour favoriser la mémorisation
S'observer dans un miroir	Travailler la gestuelle et le contact visuel avec l'auditoire
S'écouter debout, placé dans le coin d'une pièce	Avoir une meilleure idée du son de sa voix qui rebondit contre les murs
S'enregistrer	Évaluer la durée du discours, les intonations, le débit et l'enchaînement des phrases
S'exercer devant des amis, des collègues ou toute personne bienveillante	Se rapprocher des conditions réelles de l'exposé
S'entraîner avec les vêtements du jour J	S'habituer si nécessaire à porter « le costume »
Se filmer	Prendre conscience de sa posture, sa gestuelle, son regard

Se filmer est l'exercice idéal : il place dans les conditions quasi-réelles de l'intervention avec, en prime, le léger stress lié à la caméra !

Repère express

Enregistrez-vous ou filmez-vous avec votre smartphone ou votre tablette.

Apprendre à se détendre

Voici trois exercices simples très utilisés par les acteurs et orateurs professionnels. Ils aident à se recentrer, se détendre et évacuer la pression.

Là encore, plus vous vous familiarisez avec ces techniques, plus elles sont utiles et efficaces le jour J.

Ces exercices sont à faire dans l'ordre et à programmer dans votre planning.

Exercice 1 : se recentrer

- En position assise, bien installé, détendez-vous. Relâchez les muscles et desserrez la mâchoire.
- Posez les mains sur le ventre de chaque côté du nombril.
- Expirez profondément en rentrant lentement le ventre. Puis inspirez lentement en gonflant le ventre.
- Répétez plusieurs fois les mouvements en sentant bien le ventre se creuser puis se gonfler sous vos deux mains.
- Observez comme le calme s'installe…

Exercice 2 : évacuer les tensions

- Debout, levez les deux mains à hauteur de la poitrine.
- Remuez lentement le bout des doigts, comme si vous aviez des démangeaisons.

- Secouez très fort vos mains, comme des moulinets, pendant deux minutes.
- Relâchez tout, observez et accueillez les sensations de chaleur, de picotement…
- Laissez passer deux ou trois minutes et recommencez deux fois l'exercice.

L'exercice peut se faire avec les pieds : tenez-vous sur un pied tout en secouant l'autre puis changez de pied.

Exercice 3 : se connecter à son énergie

- Debout, les pieds parallèles et bien à plat, prenez une grande inspiration.
- Retenez l'air dans vos poumons pleins et faites des mouvements rapides des épaules de haut en bas pendant dix secondes.
- Expirez en relâchant les épaules.
- Appréciez les sensations de détente, picotement, chaleur…
- Effectuez l'exercice deux fois

Visualiser sa réussite

Au lieu d'imaginer le pire scénario, visualisez-vous en train de réussir votre performance : le public est conquis, vous donnez le meilleur de vous-même et tout se passe au mieux.

Cet exercice de visualisation positive diminue le stress, relaxe et améliore l'estime de soi.

Vous pouvez également écouter l'exercice[1].

goo.gl/EWRspW

1. Cet exercice et le suivant sont écrits par Béatrice Gamberoni, sophrologue et consultante chez CSP Formation.

Installez-vous bien confortablement au fond de votre siège.

Prenez un temps pour sentir le corps se relâcher en expirant profondément plusieurs fois…

Puis prenez une posture favorable à la séance en glissant un peu plus en avant sur la chaise, les avant-bras sur les cuisses, et la tête penchée vers l'avant quelques instants, comme un cocher de fiacre assoupi… Inspirez en vous redressant, mains sur les cuisses, retenez l'air, tendez progressivement tout votre corps vers le haut… Soufflez et laissez le corps se positionner naturellement sur l'expiration.

Dans cette posture, laissez venir un moment positif et agréable peu après votre prise de parole en public… Celle-ci s'est passée exactement comme vous le souhaitiez. Vous laissez venir les sentiments qui vous habitent, le soulagement peut-être, la fierté, la joie…

Vous vivez cette expérience comme si vous y étiez…

Vous sentez dans votre corps les sensations positives que vous vivez… dans la tête, dans la gorge, dans les jambes…

Et puis, habité de cette réussite, vous pouvez revenir au début de l'événement, au moment où vous allez prendre la parole…

Repère express

Projetez-vous concrètement dans votre réussite et favorisez ainsi sa réalisation effective.

Vous vous sentez calme, prêt, confiant, maître de vous-même. Vous aimez la manière dont vous vous êtes habillé. Vous voyez les lieux, l'environnement, la lumière, les personnes qui vous entourent…

C'est à votre tour de parler, et vous gardez ce calme qui vous habite, les pieds bien en contact avec le sol. Votre voix est claire, exactement comme vous aimez qu'elle soit. Ce que vous dites est fluide…

Vous sentez que l'auditoire vous suit et prend plaisir à vous écouter. Vous prenez aussi plaisir à vivre ce moment d'échange, à utiliser vos ressources pour exposer clairement ce que vous avez à dire.

Vous sentez au fond de vous ce calme et cette confiance qui permettent de faire face aux imprévus.

Vous arrivez à la fin de votre exposé… Il est terminé, et vous sentez que cela s'est vraiment bien passé. Vous voyez les visages, les lieux. De nouveau, laissez monter les sensations et les émotions qui vous traversent. Vivez-les comme si vous y étiez…

Puis laissez-vous glisser au fond de votre siège, relâchez tout le corps, et restez quelques instants pour écouter l'écho en vous de cette projection positive…

Lorsque vous vous sentirez prêt, vous pourrez inspirer plusieurs fois et progressivement bouger tout le corps avant d'ouvrir les yeux.

Restimuler en soi des émotions positives

Dans l'épisode de « la petite madeleine », le goût de la madeleine réveille chez Marcel Proust quantité de sensations et d'émotions dont il se délecte à nouveau. Une connexion est établie chez lui entre un stimulus extérieur (le goût de la madeleine) et un état intérieur positif.

Cette connexion s'appelle une ancre. Chacun peut se créer des ancres : elles lui permettent de retrouver un moment agréable de sa vie, dans lequel il vivait la ressource dont il a aujourd'hui besoin.

Ils l'ont dit

« Et dès que j'eus reconnu le goût du petit morceau de madeleine trempé dans le tilleul que me donnait ma tante […]. » M. Proust, *Du côté de chez Swann*

Exercice d'auto-ancrage

goo.gl/EWRspW



Vous pouvez également écouter l'exercice.

Vous souhaitez ressentir et faire ressentir à votre public confiance, dynamisme et conviction ?

Repensez à un moment de votre vie où vous vous êtes senti particulièrement confiant, enthousiaste, dynamique et convaincu. Il peut s'agir d'un moment récent ou ancien, dans votre vie familiale ou professionnelle.

Installez-vous dans une position confortable. Mettez-vous bien à l'aise. Relâchez les épaules, desserrez les mâchoires et respirez tranquillement…

Retrouvez le souvenir de ce fameux moment où vous vous êtes senti confiant, enthousiaste, dynamique, convaincu… Refaites-en le film. Déroulez les images l'une après l'autre…

Tandis que vous retrouvez le lieu, les formes, les couleurs, l'intensité de la lumière, revoyez votre visage souriant… Vous pouvez alors entendre à nouveau les sons, les paroles échangées, la musique…

Évoquez maintenant ce souvenir dans votre corps… Ressentez la confiance, l'enthousiasme, le dynamisme, la conviction associés à ce moment… Imprégnez-vous de l'ambiance. Sentez un goût ou une odeur qui revient…

Repère express

Retrouvez les sensations avec tous vos sens.

Lorsque tous vos sens sont stimulés, que vous vous sentez pleinement connecté à ce « moment ressource » plein de confiance, d'enthousiasme, de dynamisme et de conviction, alors :

- faites un geste précis et facilement répétable. Par exemple, serrez très fort votre poignet ou le lobe de votre oreille.

- Dites-vous, en votre for intérieur : « je suis particulièrement confiant, enthousiaste, dynamique et convaincu. »

Vous venez d'ancrer en vous un état ressource. Vous pourrez le retrouver à tout moment, en reproduisant votre geste et en visualisant le souvenir agréable.

Entraînez-vous à réactiver cette ancre pendant les deux semaines qui précèdent l'intervention. Ainsi, le jour J, avant d'entrer en scène, vous saurez faire ressurgir instantanément l'émotion ressource qui vous sera utile.

Repère express

Activez aussi les ancres liées à certains de vos vêtements : telle veste qui rappelle la joie de telle réunion si réussie, telle cravate associée à tel succès commercial, etc.

→ RÉCAPITULONS

L'entraînement passe par une série d'exercices à planifier et répéter régulièrement pendant les quinze jours précédant la prise de parole en public :

- des exercices de répétition du texte à voix haute, de façon à le mémoriser tout en améliorant sa performance ;
- des exercices de détente, respiration, visualisation positive et ancrage.

Ces entraînements permettent d'arriver le jour J dans les conditions optimales de réussite.

3. Être zen le jour J

→ **EN BREF**

Ça y est, vous y êtes ! Quelques derniers conseils pour être véritablement au top.

S'approprier la salle

Prenez le temps de repérer la salle dans le détail. Si vous n'avez pu le faire quelques jours auparavant (ce qui est toujours préférable), arrivez très en avance sur les lieux de l'intervention. Parcourez la salle, occupez-en l'espace. Déterminez les endroits où vous vous placerez pour telle partie de la présentation.

Faites des essais avec votre voix. Testez aussi le matériel technologique : le fonctionnement du vidéoprojecteur, sa compatibilité avec votre propre ordinateur, l'écran, le micro, les lumières, les rideaux, etc. L'objectif est d'anticiper à froid tout problème logistique qui pourrait venir parasiter la présentation.

Repère express

Plus l'auditoire est nombreux, plus il faut valider les aspects techniques en amont de la présentation.

S'hydrater et se détendre

Le trac dessèche et parler assèche ! Buvez de l'eau avant d'intervenir et prévoyez une bouteille si l'intervention doit durer. Boire quelques gorgées crée des pauses tout à fait appréciables au cours de l'intervention.

Dans les minutes qui précèdent le démarrage de la rencontre, isolez-vous un peu et décontractez-vous. Faites quelques exercices de respiration, réactivez les ancres. Bref, connectez-vous à vos ressources et talents !

Accueillir les participants

Dans la mesure du possible, saluez un par un chaque participant. Regardez-le vraiment en souriant, serrez-lui la main, parlez-lui brièvement. Cette première connexion individuelle facilitera par la suite le contact avec le groupe.

L'intervenant qui fait ces choix est dans une position d'accueil active. Il marque sa présence. Ces mini-décisions demandent parfois des efforts mais elles sont d'excellents leviers dans la gestion du trac et l'animation de la salle.

Repère express

On peut accueillir individuellement jusqu'à 20 ou 30 personnes.

Repère express

Aller vers les participants est un moyen de canaliser le trac.

Se lancer en toute quiétude

À vous d'intervenir !

Avancez-vous d'un pas dynamique.

Regardez le public, souriez, tenez-vous droit et ancrez vos deux pieds dans le sol.

Faites quelques secondes de silence, respirez en attendant que tout le monde soit prêt.

Et go ! Jetez-vous à l'eau !

Parlez fort comme si vous vous adressiez au dernier rang.

Exprimez-vous lentement, en articulant.

Faites des phrases courtes, ménagez des silences.

Regardez vos auditeurs un à un.

Prenez appui sur votre fil rouge.

Incarnez ce que vous dites.

Voilà, vous êtes parti. Vous êtes encore bien meilleur que vous ne le pensiez. Vous vous faites confiance et le public le sent. Il vous suit !

→ RÉCAPITULONS

Après avoir préparé tous les aspects de sa prise de parole jusque dans les détails techniques, l'intervenant est fin prêt. Bien ancré dans le sol, il n'a plus qu'à dérouler le fil de son discours et cueillir le succès.

ET VOUS ?

1. Quels exercices préparatoires comptez-vous faire ?
2. Planifiez-les : à quel moment et combien de fois allez-vous réaliser chacun ?
3. Quels moments ressources pouvez-vous répertorier pour créer des ancrages ?

Pour progresser encore

De prise de parole en prise de parole, les retours d'expérience font progresser. Pour prendre du recul (seul ou avec l'aide d'une personne bienveillante), évaluez-vous de 1 à 4 sur chacun des *items* du tableau suivant. La note 4 est la meilleure.

Les *items* notés 3 ou 4 correspondent à vos points forts : bravo ! Ancrez ces points forts et prenez appui dessus pour augmenter encore vos performances. Développer vos qualités est votre priorité.

Parmi les *items* notés 1 ou 2, sélectionnez-en deux que vous pensez pouvoir améliorer rapidement. Reprenez la clé correspondante du livre pour déterminer les actions à mener dans cette perspective.

Item	Note (1 à 4)	Action d'amélioration à mener
Préparation		
Temps consacré à la préparation		Voir clé 1
Structure du raisonnement avec mots-clés qualifiés		Voir clés 1 et 2

Arguments et exemples		Voir clés 1 et 2
Fil rouge		Voir clés 1 et 2
Répétition et entraînement		Voir clés 1, 3 et 5
Déroulé de l'exposé		
Suivi du fil rouge		Voir clé 1
Introduction		Voir clé 1
Messages-clés		Voir clés 1 et 2
Conclusion		Voir clé 1
Gestion des questions		Voir clé 4
Réfutation des objections		Voir clé 4
Aisance et présence		
Gestion du trac		Voir clé 5
Connivence avec le public		Voir clé 3
Fluidité de l'expression		Voir clé 3
Force de conviction, engagement		Voir clés 2 et 3
Énergie et enthousiasme		Voir clé 3
Présence sur scène		Voir clé 3
Gestion de la voix		Voir clé 3
Regard panoramique		Voir clé 3
Sourire continu		Voir clé 3
Gestuelle ouverte		Voir clé 3
Verticalité du corps		Voir clé 3
Déplacements cohérents		Voir clé 3

Bibliographie

L'Art de convaincre, MC Nivoix, Ph Lebreton, Eyrolles, 2013

L'Orateur idéal, Cicéron, Éditions Petite Bibliothèque, 2009

Les Secrets de présentation de Steve Jobs, C Gallo, Éditions Telemaque, 2010

Le Secret de Demosthème, Quintilien, Éditions Belles lettres, 1995

Conférences TEDxParis sur *www.tedxparis.com* : des exemples à voir et revoir !